



# TRABAJO FIN DE GRADO

## GRADO EN COMERCIO

**Año Académico 2020-21**

**TÍTULO:** Análisis y desarrollo del *eCommerce* en los *food retailers* en España, y los efectos de la COVID-19 en los consumidores del sector.

**AUTOR/A:** Nicolás Ocampo Vargas

**TUTOR/A:** Fernando Rodríguez de Rivera Cremades

Convocatoria: Ordinaria

## RESUMEN DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

Partiendo de los cambios que ha traído consigo la pandemia de la COVID-19, durante el presente trabajo se ha querido profundizar en la importancia que está teniendo la migración hacia el comercio electrónico en la distribución alimentaria en España.

En este sentido, se ha realizado un análisis general de los cambios estructurales y coyunturales en el comportamiento de los consumidores, y a partir de ello se determinan sus nuevos hábitos de consumo.

Por otra parte, se han seleccionado las cuatro enseñas más influyentes hasta el momento en el país (Mercadona, Carrefour, Lidl y Dia) para describir las estrategias y las acciones que están tomando para integrar los canales de venta online a su actividad comercial.

Finalmente, se pretende aclarar los retos y las tendencias actuales que están cambiando el panorama del *retail* de alimentación, en concreto, en el auge de los *Marketplaces*; la relevancia de la última milla en la distribución; el uso de las redes sociales como vínculo con el cliente; y por último, la intervención de las marcas del fabricante.

**Palabras clave:** comercio electrónico; distribución alimentaria; nuevos hábitos de consumo; omnicanalidad.

## **ABSTRACT OF THE DEGREE FINAL PROJECT**

Based on the changes brought about by the COVID-19 pandemic, the aim of this study was to examine in greater depth the importance of the migration towards e-commerce in food distribution in Spain.

In this sense, a general analysis has been made of the structural and cyclical changes in consumer behaviour, and on this basis, their new consumption habits have been determined.

On the other hand, the four most influential retailers in the country to date (Mercadona, Carrefour, Lidl and Dia) have been selected to describe the strategies and actions they are taking to integrate online sales channels into their commercial activity.

Finally, it aims to clarify the challenges and current trends that are changing the food retail landscape, specifically the rise of marketplaces; the relevance of the last mile in distribution; the use of social networks as a link with the customer; and finally, the intervention of the manufacturer's brands.

**Keywords:** e-commerce; food retail; new consumer habits; omnichannel.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Contexto general.....	1
1.2. Nociones fundamentales del comercio electrónico.....	3
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL DEL ECOMMERCE EN ESPAÑA .....</b>	<b>9</b>
2.1. La incidencia de la COVID-19 en el <i>eCommerce</i> . ....	11
<b>3. ANÁLISIS DEL FOOD RETAIL EN ESPAÑA.....</b>	<b>18</b>
3.1. Conclusiones acerca del consumidor actual.....	22
3.2. Prácticas de <i>eCommerce</i> de los <i>retailers</i> . ....	27
3.2.1. Mercadona. ....	30
3.2.2. Carrefour.....	32
3.2.3. Lidl .....	34
3.2.4. Dia .....	34
<b>4. EVOLUCIÓN HACIA UN NUEVO HORIZONTE .....</b>	<b>35</b>
4.1. <i>Marketplaces</i> .....	35
4.2. Redefinición de la distribución.....	39
4.3. <i>Social Commerce</i> para emocionar. ....	41
4.4. Marcas de fabricante.....	43
<b>5. CONCLUSIONES E IDEAS FINALES .....</b>	<b>46</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>48</b>

## FIGURAS

Figura 1. Digitalización social en medio de la COVID-19. ....	2
Figura 2. Síntesis del eBusiness; conceptos, herramientas y tecnologías. ....	4
Figura 3. Crecimiento y previsión de la facturación total del <i>eCommerce</i> minorista en España. ....	14
Figura 4. Principales usos de los profesionales españoles con las Redes Sociales. ....	16
Figura 5. Variación de las ventas según el canal de compra y el momento del año. ....	19
Figura 6. Cuotas de mercado de la distribución en España. ....	28
Figura 7. Nivel de interés por los <i>retailers</i> (búsquedas web). ....	30
Figura 8. Ingresos declarados de Amazon en España entre 2010 y 2020 (todas las categorías).....	37
Figura 9. Top 10 marcas a las que los consumidores están agradecidos (Europa). ....	38
Figura 10. Percepción de calidad entre MDD y MDF (categorías de alimentación). ....	44

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Contexto general.

Se sabe por todos que 2020 ha sido un año muy complicado. Debido a la COVID–19, hasta día de hoy, el mundo se encuentra inmerso en una constante emergencia internacional que lo ha expuesto a una triple crisis; evidentemente una crisis sanitaria, que, a su vez, ha provocado una crisis económica y, por último, una crisis social o psicológica. Como resultado de todo ello, la sociedad se encuentra en el interior de una transformación radical que ha hecho replantearse muchas de las facetas o aspectos de la realidad anterior a la pandemia, pero también ha forzado la realización de acciones impensables que a lo mejor no hubieran ocurrido sin esta crisis. Por lo tanto, esta situación ha hecho emerger nuevos retos y oportunidades para las empresas, los gobiernos e incluso para las personas.

Sin embargo, lo más destacable de esta transformación es que ha empujado al mundo hacia una transición de lo presencial a lo digital, y a partir de ese hecho, se ha acelerado el desarrollo de las capacidades digitales, cambiando así, el panorama de muchas industrias o sectores que ciertamente ya estaban avanzando pero que ha sido este año en el que todo apoyo en la tecnología se ha intensificado. Conforme con esta situación global, se puede afirmar que la COVID-19 no es igual a los otros virus que han afectado al mundo, esta crisis ha cambiado la vida moderna en todas sus capas.

Desde de la perspectiva del mundo empresarial, estos recientes acontecimientos han hecho resurgir un concepto muy interesante y necesario; se trata del “Darwinismo digital” (Brezeanu et al, 2020). Esto es la capacidad, o no, que tienen los negocios, marcas u organizaciones de adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y compra que las nuevas tecnologías permiten a los usuarios. A partir de esta idea, y con relación al COVID, la mayoría de las empresas han tenido que migrar inevitablemente al denominado “futuro digital”, no obstante, esta necesidad de digitalizarse se ha convertido en una realidad actual.

La cuestión del “Darwinismo digital” es que las marcas también mueren en la mente de los consumidores, durante la historia contemporánea ha habido muchos casos de empresas muy grandes y exitosas que han desaparecido totalmente o se han convertido en una mínima parte de lo que fueron en su momento, como consecuencia de no haber sido capaces de adaptarse a las corrientes del mercado, como por

ejemplo Kodak, Blockbuster o Nokia. Por esa razón, actualmente las empresas tienen que reinventarse y adecuarse a las nuevas tendencias que están surgiendo por la pandemia, de lo contrario, podrían verse amenazadas de alguna manera u otra.

Una de esas tendencias que la crisis del COVID ha hecho aún más imprescindible, es el comercio electrónico. Dicha práctica del comercio está marcando las líneas de actuación para muchas empresas cuya actividad apenas se estaba consolidando en el mercado virtual, y en aquellas empresas que ya lo hacían notoriamente, la curva de aprendizaje ha hecho que descubran nuevas soluciones de marketing y comunicación para cubrir las nuevas necesidades del consumidor.

En España, el mundo del comercio electrónico se ha disparado por los cielos, gracias a que gran parte de las empresas, en especial de venta al detalle, han conseguido implementar en cierto modo las nuevas tecnologías y herramientas digitales en sus actividades comerciales, garantizando así el contacto constante y continuo con los clientes. Otra razón por la que el comercio electrónico en España se ha incrementado tanto, es la gran usabilidad que las personas le han dado a los dispositivos tecnológicos en su vida diaria, sobre todo del teléfono móvil; según Cadena de suministro (2021), durante este primer trimestre, en España el móvil representa el 74% del tráfico en línea.

Es un hecho que las personas se están acostumbrando a un nuevo estilo vida digital; los sucesos como el distanciamiento social, el ocio sin contacto o la cuarentena domiciliaria, han provocado que la experiencia de los consumidores haya cambiado para siempre.

Figura 1. Digitalización social en medio de la COVID-19.



Fuente: (Kotler et al., 2021)

La manera en la que la sociedad ha adoptado y asimilado tan rápido estos cambios de forma tan general se conoce como “Efervescencia colectiva”. Este término sociológico acuñado por Durkheim (1995), consiste en la hipótesis de que la sociedad o comunidad puede unificarse en ocasiones y comunicar simultáneamente un mismo pensamiento y participar en las mismas acciones. Si se traslada este concepto a la actualidad, sin duda alguna se puede identificar una incesante lista de patrones o hábitos de consumo y compra que han resultado de la transición acelerada al mundo digital. No obstante, esta era de cambios ha sido mucho más pronunciada en aquellos sectores rezagados en términos de comercio electrónico, como es el caso de la alimentación.

Este segmento forma parte de la vida humana desde hace cientos de años, casi todos los días se obtienen productos esenciales de los supermercados. Ahora, debido a la COVID, los factores que más se valoran al realizar una compra han cambiado, haciendo que la manera adquirir alimentos, bebidas y otros productos de primera necesidad se haya modificado; aunque es cierto que en los últimos años las compras online de comestibles estaban en auge, pero como ya se ha dicho, la pandemia ha hecho que todo se adelante en el tiempo.

Hoy, los *retailers* de alimentación o *food retailers* en España han sido la ejemplificación ideal de como un sector con una predominancia absoluta hacia los canales tradicionales de venta, ha sido capaz de adaptarse a las exigencias de los consumidores convergiendo hacia los canales en línea.

## 1.2. Nociones fundamentales del comercio electrónico.

Para empezar a comprender correctamente el comercio electrónico, también llamado *eCommerce*, es relevante aclarar previamente la diferencia y la conexión con el término *eBusiness*.

En líneas generales, el *eBusiness* (negocio electrónico) consiste en la integración, enfocada a medios digitales, de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en cualquier negocio (Siebel, 2001); para mejorar así sus actividades y relaciones comerciales con los consumidores, las empresas, las administraciones públicas y otras organizaciones; inclusive para eficientar los procesos y operaciones internas del negocio, como la contabilidad, la administración y la gestión de inventarios.



Por otro lado, el *eCommerce* está relacionado estrechamente con aquellas transacciones<sup>1</sup> derivadas de la actividad comercial dentro de un entorno digital. Así mismo, cubre otros aspectos relevantes como el marketing online o digital.

En pocas palabras, la gran diferencia radica en que el negocio electrónico es un mega conjunto que engloba y comprende múltiples estrategias, tecnologías y modelos de negocio digitales, además de que también tiene en cuenta las relaciones dentro de las propias empresas; mientras que el comercio electrónico está estrechamente asociado a todo lo relacionado con la compraventa de productos, servicios, información y datos a través de internet.

Así pues, el *eCommerce* es una parte fundamental del *eBusiness*; no obstante, no significa que sea la más relevante, dado que la gran meta del *eBusiness* es ser capaz de desarrollar un ecosistema virtual en el que todas las herramientas, recursos y tecnologías estén integradas completamente, creando así, sinergias que enriquezcan los nexos entre los distintos ejes de un negocio u organización. Por ende, esa integración estructural es la verdadera creación de valor a través de los medios digitales orientados a internet.

Para entender mejor lo explicado, se ha tratado de sintetizar en una tabla todo lo que supone el *eBusiness* ya que es un término amplio y con muchas interpretaciones al estar compuesto por otros conceptos de la economía digital. También se recogen y ordenan algunas de las tecnologías y herramientas software más importantes en los modelos empresariales.

Figura 2. Síntesis del *eBusiness*; conceptos, herramientas y tecnologías.

<b>eBusiness / Negocio electrónico</b> Consiste en trasladar y adaptar el sistema de valor (crear, capturar y sostener valor) a medios digitales				
<b>Interempresarial</b> (Con agentes externos)	<b>Interempresarial</b> (Con agentes internos)	<b>Con la administración o autoridad</b> (eGovernment)	<b>eCommerce / Comercio electrónico*</b>	
Extranet (usuarios externos pueden acceder a parte de la intranet o web corporativa)	Intranet (es B2E, es decir, red privada para que empleados de la misma empresa interactúen y accedan a cierta información)	B2G/G2B (interacción entre empresa y gobierno)	B2B ( <i>Business to Business</i> )	B2C ( <i>Business to Consumer</i> )
SCM (gestión de toda la cadena de suministro)	ERP (mejora la administración de todos los recursos y las tareas de la empresa)	G2B2C (cadena de valor Gobierno a Empresas a Consumidores)	*esta parte se desarrolla a lo largo del trabajo	
PRM (gestión de relaciones con los socios o <i>partners</i> del canal)	BI (análisis y acceso de todos los datos de la empresa para tomar las mejores decisiones posibles y fijar objetivos)			
eCRM (gestión 360º e integrada de la interacción con los clientes)	KM (gestión del conocimiento, es decir, información y habilidades)			

Fuente: elaboración propia a partir de (Kurtz, 2016) y (Siebel, 2001)

<sup>1</sup> En el *eCommerce* el concepto 'transacción comercial' se refiere a las relaciones comerciales que surgen entre los distintos intervinientes a través de los medios virtuales.

De todas formas, este trabajo se centrará únicamente en el término *eCommerce*, ya que su uso es más generalizado; al fin y al cabo, el comercio electrónico no solo se limita exclusivamente a la compraventa en línea de bienes tangibles (productos) e intangibles (información, servicios, productos digitales y demás), también puede abarcar todo lo involucrado en ese contacto online ocasionado, ya sea con un consumidor, una empresa, un trabajador o el propio gobierno.

Ahora bien, existen varios tipos de *eCommerce*, que comúnmente se clasifican según los participantes en la transacción comercial. En las relaciones que pueden surgir entre los consumidores y las empresas se distinguen varios tipos (Martín, 2018):

- B2C (*Business to Consumer*). Sencillamente es la interacción virtual entre la empresa y los consumidores.
- B2B (*Business to Business*). Esto es el comercio electrónico entre empresas (fabricantes, proveedores, socios, distribuidores, minoristas, etc.).
- C2C (*Consumer to Consumer*). Es la compraventa online exclusiva entre particulares.
- C2B (*Consumer to Business*). Es el consumidor quien produce o crea valor hacia la empresa.

Hay otros varios escenarios del *eCommerce* como, por ejemplo, el B2G (*Business to Government*) o B2A (*Business to Administration*), donde el gobierno y las administraciones publicas pasan a ser los clientes de las empresas. Sin embargo, no se pretende hacer mucho hincapié en todas las modalidades del comercio electrónico dado que la intención del trabajo es enfocarme mayoritariamente en relaciones B2C, y en cierta medida B2B. Para profundizar en estas variantes del *eCommerce* resulta interesante determinar las principales diferencias y características entre las dos (Kütz, 2016).

A parte de las obvias diferencias que se pueden encontrar a simple vista en estos mercados, como lo son el tipo de producto / servicio, el precio y el volumen de compra; podemos destacar que el B2C es un concepto mucho más familiar puesto que el mero acto de compra o visita en una página web ya se considera *eCommerce*, por lo que está más orientado a un público de gran escala, donde la compra o el consumo pretende satisfacer el deseo o la necesidad de la persona en cuestión. Por ello, el proceso de toma de decisión puede resultar más sencillo, de ahí que la compra online

en algunos casos sea espontánea e inclusive por impulso. Aun así, el consumidor digital o *eShopper* actual se caracteriza por estar informado y además ser exigente e impaciente; por esa razón, detrás de cada particular, normalmente, hay numerosas motivaciones que le incita y persuade a comprar vía online, como puede ser la confianza que le transmite comprar una determinada marca en su sitio web oficial frente a un marketplace.

El B2B, en cambio, se dirige a un mercado más corporativo o industrial, de ahí que la compra sea mucho más planificada y acorde con las necesidades específicas de los distintos departamentos de una empresa. Además de eso, las decisiones de compra estarán motivadas por hechos más lógicos que responden y afectan directamente al desarrollo del negocio, tales como ahorrar en costes consiguiendo el mejor producto o materia prima al mejor precio para incorporarlo a su cadena de valor o revenderlo a un tercero sea otra empresa o al consumidor final. Dicho proceso de compra es mucho más formal y prologando, ya que requiere la aprobación previa por parte de varios responsables para así tomar una decisión fundamentada.

Respecto a la relación con el cliente, los compradores B2B tendrán una mayor proyección a largo plazo, por lo cual, el proceso dependerá de varios requisitos fundamentales, entre ellos el compromiso de entrega, los servicios adicionales o la propia transparencia de la compañía. Por todo ello, el coste de oportunidad sería muy alto en el momento de cambiar de organización en esa relación B2B, ya que se valoran criterios tanto racionales como emocionales (p. ej. la confianza y cercanía entre las empresas). Por el contrario, las relaciones B2C tienden a ser efímeras y distantes, pero esto dependerá de cada empresa, y la forma en la que interactúa con el cliente.

Como se ha podido describir en pocas palabras, ambas modalidades son naturalmente diferentes, pero bastante similares en muchos aspectos. En el *eCommerce* B2C al igual que el B2B hay un *customer journey* o recorrido del cliente, donde es primordial proporcionarle una experiencia de compra de valor, en términos de navegación, acceso a la información de los productos, servicios antes, durante y después de la compra, etc.; de este modo, cada vez las empresas apuntan hacia acciones más personalizadas al cliente digital, y ahí es donde entran en juego las distintas prácticas y estrategias de marketing aplicadas al *eCommerce*, en las cuales se ahondará más adelante en el apartado correspondiente al comercio electrónico de los *food retailers* en España.

Si bien, también se pueden diferenciar otros modelos de comercio electrónico según su forma de generar ingresos (Somalo, 2017), entre ellos los más conocidos son:

- *Dropshipping*. A partir de los servicios de una plataforma, una empresa o un particular vende productos de otros en su propia tienda online sin necesidad de tener stock, solo encargándose de pasar la orden de venta a un tercero encargado del empaquetado y el envío directo al cliente.
- *Freemium*. Este modelo ofrece dos niveles de producto / servicio al cliente, uno gratuito con acceso limitado y otro de pago con todas las capacidades avanzadas; *Spotify* y *LinkedIn* son un claro ejemplo. Suele confundirse con el *free trial* o prueba gratuita.
- Suscripción. Un usuario o una empresa se registra para recibir un producto / servicio durante el periodo de tiempo que haya pagado. Es el caso de *Bodeboca* y *Firstleaf*, que proporcionan a los amantes del vino la posibilidad de descubrir nuevos vinos a través de una suscripción mensual.

Continuando con la explicación del *eCommerce*, es sabido que los consumidores se apoyan cada vez más en los dispositivos electrónicos para realizar sus compras, para consumir diariamente contenido y sobre todo para estar conectado con el mundo digital. A partir de esa premisa, el *eCommerce* se ha desarrollado transversalmente hacia otros canales de venta digitales, en particular, los móviles o *tablets* y las redes sociales; dando pie así a otras aplicaciones del comercio electrónico, como son el *sCommerce* y *mCommerce* (Kütz, 2016).

El *Social Commerce* consiste simplemente en la interacción entre las marcas y la comunidad digital (Paredes, 2020). También se basa en el contenido generado y la experiencia compartida por los propios usuarios con relación a los productos o servicios de la empresa.

Por otro lado, el *Mobile Commerce* es el uso de los *smartphones* o *tablets* para transacciones en línea, ya sea a través de un sitio web o una *app* móvil. También incluye la modalidad *Location Commerce* o *L-Commerce*<sup>2</sup>, que como el nombre sugiere, es el comercio electrónico basado en la geolocalización y el servicio de los dispositivos móviles, un ejemplo sería las promociones vía bluetooth o wifi.

---

<sup>2</sup> EcuRed. (s. f.). L-commerce. <https://www.ecured.cu/L-commerce>.

Otra forma de *eCommerce* que últimamente se está popularizando, es el *cCommerce* o comercio conversacional (Purcărea, 2018), que trata sobre el empleo de las plataformas de mensajería (p. ej. Facebook Messenger, Telegram, Dingtalk y WhatsApp Business) para interactuar con los clientes de manera más personalizada y eficiente. Asimismo, algunas plataformas posibilitan la recepción de compras en línea mediante *chatbots*, y, además, la comunicación digital con las distintos *stakeholders* de una empresa.

Estas evoluciones del *eCommerce* no deberían aplicarse aisladamente, es decir, siguiendo una estrategia multicanal porque, como ya he señalado anteriormente, los *eShoppers* actuales no se mueven solo por un canal, de hecho, es exactamente lo contrario (Kotler et al., 2017). Por ello, la omnicanalidad marca las pautas para la simbiosis de los todos los canales existentes, *online* y *offline*, con la finalidad de proporcionar una experiencia uniforme, global y sostenida durante cada etapa del recorrido como cliente. Sin embargo, todo este planteamiento depende, sin duda alguna, del enfoque y las capacidades de cada negocio.

En conformidad con lo explicado y como conclusión a las ideas básicas sobre el *eCommerce*, surge una práctica muy vinculada al comercio electrónico, esta es el *E-tailing* o *eRetail*, dicho con otras palabras, es el comercio electrónico al detalle.

El *eRetail* comparte muchos de los conceptos y usos del *eCommerce*, de esta manera, llega a considerarse equivalente al comercio electrónico; pero la diferencia está en el énfasis que se le da al papel del distribuidor al por menor o minorista en el entorno digital, distinguiendo de este modo tres tipos jugadores o *players* (Contreras, 2008):

- *Pure player*. Son aquellos modelos de negocio cuyo origen es puramente digital, por lo que la gran mayoría de sus actividades se desarrollan única y exclusivamente en internet.
- *Brick and Mortar*. Es el comercio minorista tradicional, los negocios compiten solamente a través de canales físicos.
- *Click and Mortar / Brick and click*. Son los denominados modelos híbridos, combinan los entornos *online* y *offline* para proporcionar un mejor CX (*Customer Experience*), aprovechando los beneficios y oportunidades de los medios digitales.

De esta manera, los *retailers* se posicionan bajo estas tres posturas; sin embargo, son los *players online*, como Amazon y AliExpress, quienes marcan los nuevos retos y avances del mercado electrónico, mientras que los demás jugadores tratan de perfeccionar la convergencia entre lo digital y lo físico, como palanca de progreso.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DEL ECOMMERCE EN ESPAÑA**

La COVID-19 ha sido un antes y un después para el desarrollo del comercio electrónico, pero desde hace años en España el *eCommerce* presentaba un crecimiento que ha ido cumpliendo las premisas esperadas. Procesos como la globalización de internet, el fácil acceso a las TICS y la conversión hacia una sociedad cada vez más virtual y comunicada, han ido favoreciendo el asentamiento del *eCommerce* en la cotidianeidad.

Por consiguiente, se considera necesario plasmar brevemente el contexto y los antecedentes al auge del *eCommerce* en época de COVID-19.

Para empezar, cabe preguntarse si España ha sido un país suficientemente digitalizado y en qué medida dentro de las distintas dimensiones de una economía digital. Estas cuestiones son relevantes para poder determinar si el país tenía los recursos suficientes y la capacidad necesaria para asumir todo el impacto que iba a generar la pandemia después.

En el informe realizado por Adigital y Sifdi (2019), se evalúa a España en materia de digitalización frente a otras naciones, haciendo hincapié en los países líderes de Europa y también pertenecientes a la OCDE<sup>3</sup>. El estudio, a través de un análisis comparativo, posiciona a España, utilizando varios indicadores y parámetros de digitalización, competitividad e innovación, en un lugar no muy favorable a escala mundial y europea respecto a las demás economías; más bien, se encuentra en un puesto intermedio y en general alejado de los países líderes, aun así, España destaca en ciertas puntuaciones. Esta conclusión se demuestra en los resultados que voy a especificar a continuación.

España en términos de disponibilidad de infraestructura de telecomunicaciones, contaba con un mercado ya crecido y desarrollado orientado hacia una mayor

---

<sup>3</sup> OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Es un organismo internacional dedicado a promover la coordinación política para maximizar la libertad económica y el bienestar social entre las naciones desarrolladas.

innovación. Entre las puntuaciones, destaca la penetración de fibra óptica en los hogares y su preparación para el despliegue de 5G, estando por encima de la media en ambos indicadores y además superando a varios países como Reino Unido, Francia y Alemania. En materia de transporte y logística también se situaba en un puesto muy notable.

En lo que respecta al uso de tecnologías digitales por parte de las personas, España tuvo una ligera mejora en la mayoría de las métricas, tales como el número de usuarios en internet y la interacción con el *eGovernment*, manteniendo así una posición intermedia. Pero sí resaltaba en el subíndice DAI<sup>4</sup> (*People*), que mide la adopción digital por parte de las personas, sin embargo, como ya he mencionado antes, el informe toma como muestra los miembros de la OCDE.

Aun así, en base a datos proporcionados por la Comisión Europea y el Fondo Económico Mundial en 2019, el estudio sitúa a España muy por debajo de la media en materia de capacidades digitales, debido a la escasa educación digital básica y avanzada en los adultos y colectivos más atrasados digitalmente, como la tercera edad y la población rural (Adigital y Sifdi, 2019, p. 116).

Por otra parte, a partir de los datos de la OCDE, el estudio citado afirma que la mayoría de las grandes y medianas empresas españolas gozaban de una buena conectividad (97,9%) y de presencia online (76%), sin embargo, los resultados varían considerablemente en las PYMES. Por ello, en el subíndice DAI (*Business*), el país no ocupaba un buen puesto en el ranking.

Por el contrario, España se ha desarrollado digitalmente en cuanto a los servicios virtuales del gobierno y las administraciones, de esta manera el país consiguió muy buenas puntuaciones en los indicadores EGDI<sup>5</sup> (puesto 13 de 39) y *e-Participation*<sup>6</sup> (puesto 5 de 139). En cambio, hay que señalar el reducido gasto total en I+D respecto al Producto Interior Bruto (PIB), con un 1,25% en 2019.

---

<sup>4</sup> DAI (Digital Adoption Index) es un indicador del grado de difusión de las tecnologías digitales por países creado por el Banco Mundial (BM). El DAI se basa en tres subíndices sectoriales: Personas, Empresas y Gobiernos. Su última actualización es de 2016.

<sup>5</sup> EGDI (e-Government Development Index) es el indicador creado por la ONU para dar calificación al desempeño de las naciones en materia de desarrollo del gobierno electrónico.

<sup>6</sup> *e-Participation* es un índice establecido por FEM (Foro Económico Mundial) que mide tres aspectos esenciales de los servicios online por parte de los gobiernos: provisión de información, interacción con los *stakeholders* (partes interesadas) y participación en la toma de decisiones.

Todos estos indicadores que se han comentado y los demás que utilizaba el informe, explican la razón por la que España no es capaz de sacar ventaja de su posición y competir globalmente con las naciones líderes, y, por lo tanto, se sitúa en el diagnóstico global, al límite entre las economías de segundo nivel y las economías más avanzadas (Adigital y Sifdi, 2019, p. 143).

Es primordial aclarar que la transformación digital es un proceso lleno de variables estructurales cuyos avances son poco significativos a corto plazo y dicho proceso puede ser distinto en cada país. En consecuencia, tal y como el informe resume, en España esa revolución digital depende de ciertos factores ocasionales que hacen al país más reactivo que proactivo.

De cualquier manera, esto no significa que España no estuviese preparada para afrontar la intensa transición digital generada por la COVID-19, todo lo contrario, el país se encuentra en un nuevo paradigma que ha propiciado las circunstancias idóneas para conseguir avances estructurales en muchas áreas de la digitalización, y una de ellas es el *eCommerce*.

### 2.1. La incidencia de la COVID-19 en el *eCommerce*.

Tras haberse contextualizado a grandes rasgos la situación en la que se encuentra España en materia de digitalización, ya se puede empezar a explorar y entender los efectos de la COVID-19 en todo el espectro que supone el *eCommerce*.

En primer lugar, como ya se ha dicho, el comercio electrónico en España reacciona según el panorama o contexto; como es el caso del *Black Friday* o el *Cyber Monday*, posiblemente los mejores momentos para que muchos negocios puedan generar ventas *online*. Por tanto, a raíz de esta reactividad, para poder visualizar al detalle la evolución del *eCommerce* es necesario diferenciar los escenarios y efectos estacionales por los que hemos pasado durante la existente crisis del COVID-19.

Según la CNMC<sup>7</sup> (2021), durante los dos primeros trimestres de 2020 en los que el virus recién se estaba expandiendo, el *eCommerce* B2C se comportó de manera muy dispar en los distintos sectores de actividad.

---

<sup>7</sup> Nota de prensa Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). Disponible en: <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-tercer-trimestre-2020-cnmc-20210409>



Tal y como explica el INE (2020), desde el comienzo del confinamiento hasta su fin, la actividad en los canales digitales de algunos segmentos se disparó como nunca lo había hecho, es el caso de la alimentación, los productos digitales (streaming TV, gaming, música etc.), la moda y también el cuidado personal; sin embargo, otras ramas de actividad con presencia online fueron azotadas bruscamente, como los portales de viaje y turismo, al igual que el sector HORECA con sus acciones en el canal online (*delivery* y *take away*), pero de todos modos, a medida que la desescalada se expandía en el país, los sectores más afectados comenzaron a recuperarse.

De ahí que, en los meses de confinamiento severo, los resultados mostrasen un retroceso general del comercio electrónico, disminuyendo hasta un 11% en volumen de negocio respecto al último trimestre de 2019. Solo fue a partir de mayo y junio, también durante el tercer trimestre, el comercio electrónico empezó a crecer pronunciadamente.

Esto se puede deber, en gran medida, en que las pequeñas y medianas empresas (PYME) casi no tuvieron tiempo ni capacidad de reacción contras las restricciones de movilidad y el alza de cierres temporales o definitivos de muchos negocios; tal y como el DESI<sup>8</sup> señala, solo un 19% de las PYMEs españolas realizaban ventas en línea durante 2019, por lo tanto, era de esperar que estas empresas posiblemente iban a ser la más afectadas por la pandemia ya que gran parte de ellas pertenecen al comercio minorista.

Según GoDaddy<sup>9</sup> (2020), empresa especializada en *web hosting* y registro de dominios, profundiza más en la situación de este tipo empresas realizando en 2020 una encuesta a más de 400 negocios españoles sobre el impacto de la COVID-19. En ella, un 83% de las empresas sostenía que el virus iba a tener de alguna forma, una repercusión desfavorable en sus actividades. Otra cuestión importante que trataba la encuesta, era la importancia de la digitalización de los negocios en tales circunstancias, en respuesta, el 61% de las empresas encuestadas de nueva creación (*startups*) y de antigüedad media (entre 6 y 15 años) afirmaban que aquellas empresas

---

<sup>8</sup> Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI). Es un índice compuesto que mide los avances digitales de los estados miembros de la UE. Tiene cinco secciones: conectividad, capital humano, uso de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales.

<sup>9</sup> GoDaddy es una plataforma de cloud que proporciona a las pequeñas y medianas empresas una manera sencilla de crear y gestionar una página web a través de las numerosas herramientas en línea que ofrecen.

con mayor progreso y capital digital seguramente tenían más probabilidad de aminorar el impacto negativo de la crisis, aun así, el 55% de los negocios con una mayor trayectoria, no veían la digitalización como un elemento esencial para su desarrollo.

Sin embargo, el aspecto más destacable a lo largo del estudio citado es que la mayoría de las empresas siguen sin tener los conocimientos básicos y capacidades necesarias para empezar a tener una presencia online eficiente; GoDaddy determina que ocho de cada diez PYMEs desconocen los pasos adecuados para abrir una página web, y que el porcentaje de negocios que aún no veían ningún interés en digitalizarse era a razón de no comprender muchas de las prácticas e ideas del *eCommerce*.

Hay que tener en cuenta que, en la actualidad, en la generalidad del mercado en España está conformado por más de dos millones de PYMEs, por lo que este conjunto de empresas puede tener un gran peso en los resultados referentes al comercio electrónico, puesto que muchos de esos negocios, durante 2020 y lo que se lleva de 2021, ha descubierto que evolucionar en el comercio electrónico ya no es una opción, sino una necesidad; migrar al medio virtual para poder, en muchos casos, salir adelante y generar más puntos de contacto con los consumidores potenciales y preexistentes.

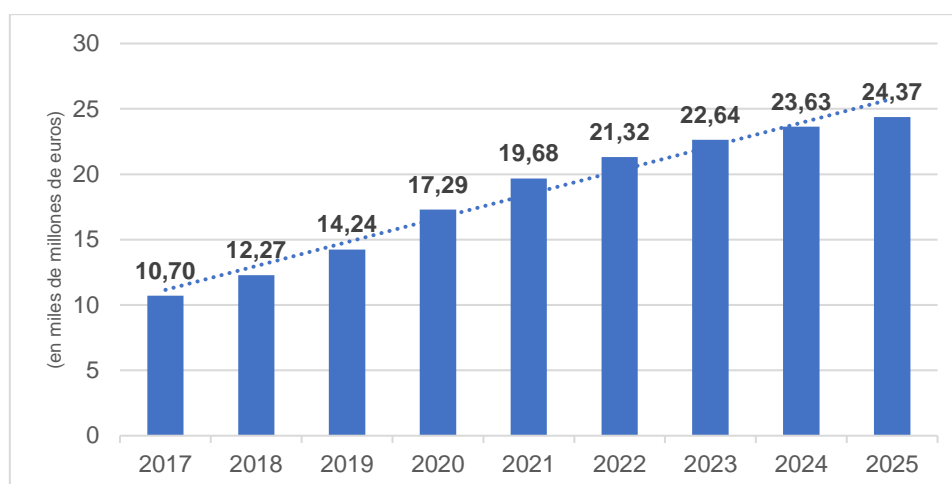
Con todo, es innegable que la práctica del *eCommerce* por parte de las empresas españolas se ha intensificado respecto a la situación antes de la pandemia. Según McKinsey & Company (2020), durante la pandemia la velocidad de crecimiento del comercio electrónico en España no ha tenido precedentes, pasando de un 0,6% de crecimiento hasta casi un 3%, esto es 4,7 veces más, superando a las dos potencias mundiales por antonomasia, China y Estados Unidos. Además, llegó a colocarse como el país europeo con las mayores tasas promedio de adopción digital en empresas y de accesos en línea a ellas.

También, España se ha situado como el tercer país con más crecimiento de ventas en el *retail ecommerce*, consiguiendo un 36% y sobresaliendo por encima de otros países europeos desarrollados digitalmente, como Reino Unido (34,7%), Finlandia (33,5%) y Noruega (32,2%), de acuerdo con los resultados obtenidos por eMarketer en 2020<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>Davara, A. (16 de abril de 2021). Dossier D/A Retail Ecommerce. Claves del 20 para el 21. *Distribución Actualidad*. Disponible en: <https://www.distribucionactualidad.com/informes/dossier-d-a-retail-ecommerce-claves-del-20-para-el-21/>

Figura 3. Crecimiento y previsión de la facturación total del eCommerce minorista en España.



Fuente: (Statista, 2021)

Todos estos resultados reflejan la gran posición en la que se encuentra el mercado minorista español; las empresas tienen la oportunidad de aprovechar el panorama cambiante para ser más competitivos y generar un valor mejorado a los consumidores. Sin embargo, la gran cantidad de negocios cuya actividad se concentra principalmente en los canales tradicionales, van a seguir sufriendo los efectos de la pandemia si siguen sin adaptarse a las rápidas tendencias digitales del mercado, y sin optimizar aun sus canales de ventas.

Tampoco se puede pasar por alto el papel que juega el eCommerce B2B en el mercado minorista, a pesar de que el aumento de los medios digitales haya reducido la longitud de la mayoría de las canales de venta debido a la prioridad emergente de orientarse directamente al consumidor final. En los escenarios B2B2C es necesario, para afrontar la situación actual, contar con empresas que ofrezcan soluciones digitales para los negocios minoristas, como servicios de Big Data, Marketplace o *e-Procurement*<sup>11</sup>.

Durante la crisis de la COVID-19, estas relaciones entre empresas también se han ido adaptando al espacio virtual. El auge del teletrabajo ha sido el factor condicionante que ha hecho que la presencialidad en los procesos de compraventa de servicios o productos ya no sea tan necesaria, sobre todo en el transcurso del confinamiento. Según McKinsey & Company (2020), las empresas españolas han valorado 3 veces

<sup>11</sup> El *e-Procurement* es el uso del conjunto de herramientas tecnológicas que automatizan y atienden los procesos y las interacciones entre las empresas. Por ejemplo, una empresa se respalda en la combinación de sistemas ERP y CRM para gestionar integralmente su *Salesforce* y su marketing.

más la importancia de tener interacciones digitales de venta con sus clientes, por lo tanto, como consecuencia directa de la pandemia, el 96% de las empresas españolas encuestadas han tomado acciones para ajustar su modelo de ventas, concretamente vía videoconferencias, chat *online* o chat en vivo, y también a través de la mejora del autoservicio digital sin la participación de un representante de ventas.

Los resultados del artículo citado, dejan entrever que los negocios B2B han sido impulsados a consolidar la implantación del *eCommerce* que años atrás ya estaban desarrollando. No obstante, no es tan sencillo; a medida que nos acercamos a un panorama postCovid, las interacciones tradicionales están volviendo a prosperar, superando a la comunicación remota a través de teléfonos, email y videoconferencias. El gran desencadenante de esto es la gran dificultad por parte de los clientes para percibir de igual o mejor manera estas nuevas interacciones en comparación con las experiencias cara a cara. Pero aun así el *eCommerce* se posiciona como prioridad sin necesidad de que aparte del camino lo tradicional. Más bien, las interacciones B2B muestran una trayectoria más omnicanal, en la que las empresas adoptan por modelos híbridos que capturen el valor de todos los puntos de contacto con los clientes.

Ahora bien, centrándonos en el *social commerce* y su implicación en el comercio electrónico, la situación provocada por la COVID ha hecho que las redes sociales sean más que esenciales para la continuidad de los negocios. Han constituido uno de los principales medios de comunicación y marketing digital durante y después del confinamiento. Además de que también es una fuente de información muy relevante para formular estrategias y acciones que vayan acorde a las distintas interacciones y preferencias de los usuarios.

Según WeAreSocial y Hootsuite (2021), actualmente España tiene más de 37 millones de usuarios activos en medios sociales, y respecto a la evolución de las redes sociales, se trata de un mercado muy maduro que seguramente se mantenga en las previsiones futuras, de acuerdo con IAB Spain (2021). Estos datos, hacen que sea un espacio digital muy atractivo para que las empresas puedan generar transacciones. Sin embargo, según el último estudio mencionado, establece que en los encuestados cada vez disminuye más el seguimiento de las marcas en redes sociales. En 2018 el 81% de los usuarios españoles declaraba que seguía marcas, mientras que este año solo un 48% lo hace. Por lo tanto, dicho dato nos indica la importancia de que las

empresas españolas deban priorizar la creación de contenido de interés para su público objetivo. Hablamos de *content marketing*, una técnica que consiste en como las empresas posicionan todo su contenido (productos, servicios, interacciones, promociones, etc.) en el mercado y como trabajan, en su totalidad, el *funnel* o embudo de marketing.

Otro de los puntos débiles de las marcas en las redes sociales, es el UGC (*User-generated content*). Esto es el *feedback* de los usuarios al contenido de las marcas, desde un comentario en un post hasta incluso el número de *likes* en un video. En este tipo de contenido el uso de los llamados *influencers* es primordial para tener una mayor concienciación de marca y un mejor *engagement*.

Figura 4. Principales usos de los profesionales españoles con las Redes Sociales.



Fuente: (IAB Spain, 2021)

Por esa razón las empresas tienen que invertir sus esfuerzos en generar interacciones relevantes con los usuarios, sin embargo, la mayoría de las organizaciones tienen como principal objetivo la venta. No obstante, los objetivos económicos no deberían ser el impulso de la presencia en redes sociales por parte de los profesionales.

Hay otros factores que también son importantes, tal y como aclara Hootsuite (2021), las transacciones económicas por sí solas no crean marcas memorables en el tiempo ni tampoco generan crecimiento a largo plazo. La idea es que las marcas tienen que conseguir conectar con los consumidores para ser mejores en el futuro,

Casos reales en España como los de Nude Project y Twojeys en el sector de la moda, son el claro ejemplo del buen uso de las redes sociales como *core business* para mejorar su *eCommerce*. Estas dos marcas han conseguido crear una identidad o movimiento de marca que ha calado y fidelizado a muchísimos usuarios de TikTok y Instagram. Esto lo han logrado, porque han aprovechado el factor viral, pero sobre

todo por haber generado contenido de valor para su público. Sin embargo, es claramente difícil extrapolar estas acciones a otras industrias, ya que todo depende de la naturaleza de la empresa.

La esencia del *eCommerce* por medio de las redes sociales es encontrar el equilibrio entre el *Social Selling* y el *Digital Selling*, es decir, entre crear relaciones solidas con el público objetivo y crear un proceso de venta digital uniforme para el cliente.

Finalmente, enfocándonos en el *mobile ecommerce*, es fácil intuir que las ventas online y el tráfico a través de los dispositivos móviles también ha tenido un crecimiento muy pronunciado en España. El smartphone es considerado como el mejor medio para el consumo del contenido creado por parte de las empresas, puesto que supone el canal digital con mayor tráfico en las redes sociales, además, gran parte de las transacciones en el *eCommerce* B2C son aplicaciones móviles.

Según El Observatorio Cetelem (2020), el 71% de los internautas españoles han realizado alguna compra a través de sus dispositivos móviles durante el 2020. Siendo la alimentación, los deportes, la salud y belleza algunos de los segmentos con mayor tasa de crecimiento respecto al número de compras realizadas.

Sin embargo, no todos los negocios tienen la capacidad de desarrollar una app móvil o de adaptar una página web a este tipo de dispositivos. De acuerdo con el informe de GoDaddy (2020), un 28% de los negocios minoristas españoles, les gustaría crear una aplicación móvil, y también un 25% crearían un diseño *responsive* para sus páginas web, claramente si no tuvieran obstáculos de conocimientos, recursos e infraestructura. A pesar de esto, existen otras alternativas para que puedan participar en el *mCommerce*, una de ellas es la de apoyarse en los *players online* del mercado y así poder ofertar los productos/servicios en web de terceros o en *marketplaces online*.

A modo conclusión de este apartado, se ha podido observar que las empresas españolas, ya sean B2C o B2B, están migrando masivamente a los canales digitales a la vista de que las compras por internet hayan aumentado tanto. Por el contrario, en los negocios se ha extendido el temor de que el comercio *online* canibalice al *offline*, sin embargo, esto no es así.

La experiencia física o presencial de los clientes es muy complicada de replicar mediante los medios virtuales. Hay una gran parte de la sociedad que, aunque sus

compras y consumo en internet hayan aumentado, siguen sin transmitirles confianza el hecho de tener una experiencia puramente en línea. Por ello, es necesario seguir insistiendo en la relevancia de la omnicanalidad como piedra angular dentro de cualquier estrategia de una empresa.

Como ya se ha recalcado antes, durante la pandemia, en las relaciones B2B la comunicación cara a cara con el cliente sigue siendo relevante, por esta razón, uno de los hábitos que está más extendido entre las empresas, es el uso de videoconferencias, por que básicamente les genera más confianza.

Otra razón por la que la omnicanalidad es esencial es la aún existente brecha digital, pero esta no es referente a la accesibilidad a dispositivos conectados internet, sino a la usabilidad que las personas le dan a internet y a los canales digitales.

Los canales *offline* y *online*, de momento, tienen que seguir coexistiendo, o más bien, tienen que aspirar a fusionarse. Los consumidores valoraran más la combinación de un negocio físico con una experiencia digital, mejorando así el conjunto.

En definitiva, el enfoque omnicanal es el elemento clave para diseñar y construir una experiencia real sin fricciones entre los canales.

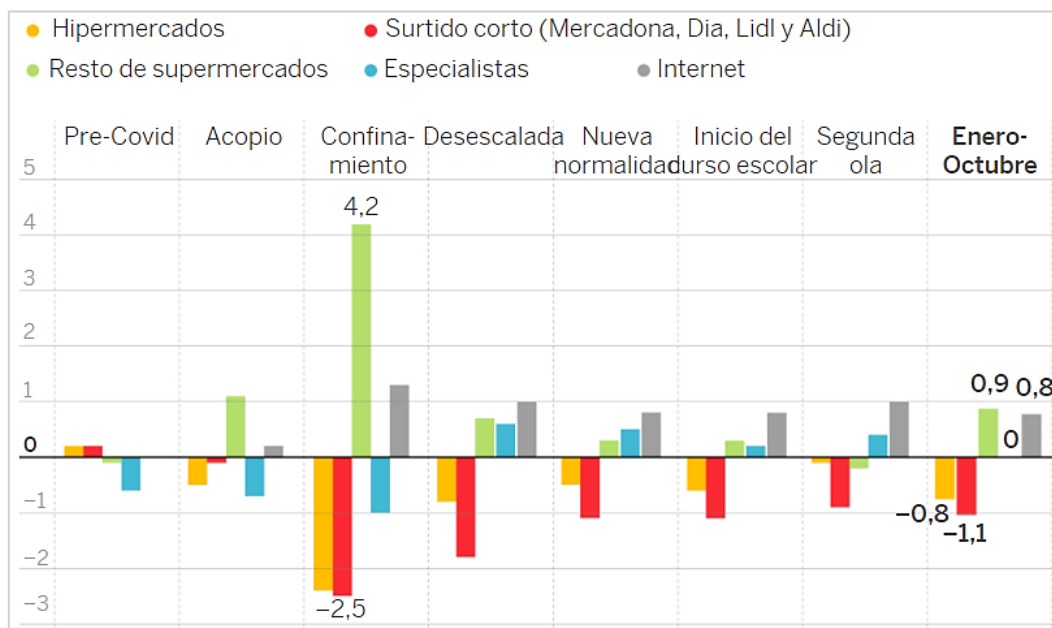
### **3. ANÁLISIS DEL FOOD RETAIL EN ESPAÑA**

Después de haberse abordado desde un enfoque general la situación de España respecto a la implantación del comercio electrónico en el mundo de los negocios, a continuación, se procederá a analizar y extraer conclusiones acerca de la ascendente importancia que el *eCommerce* está teniendo en el *food retail* español. Por añadidura, en este apartado también se evaluarán los distintos cambios en los consumidores hacia el sector en cuestión.

En primer lugar, tal y como indica McKinsey & Company (2020), el mercado minorista de comestibles y otros productos de primera necesidad ha sido uno de los sectores menos afectados por el impacto de la COVID-19 en España, y también, es uno de los que presenta una rápida recuperación en ingresos generados para los próximos años. Sin duda alguna, la razón de esto es que los *retailers* de alimentación conforman un segmento permanentemente necesario para la economía de cualquier país, ya que las personas adquieren por medio de ellos productos que necesitan a diario en sus hogares.

A causa de esa necesidad inherente de los consumidores, el *food retail* ha mantenido sus tiendas abiertas durante toda la pandemia, teniendo que transformar sus establecimientos físicamente para responder al problema y garantizar las medidas de seguridad. Sin embargo, como ya se ha mencionado antes, la COVID ha provocado diferentes momentos concretos en que los consumidores se han comportado de manera distinta según las condiciones.

Figura 5. Variación de las ventas según el canal de compra y el momento del año.



Fuente: (Sánchez, 2021) basado en datos de Nielsen; Kantar; Alimarket.

En la época preCovid el sector ya presentaba ciertos avances en el comercio electrónico, y algunos consumidores ya habían experimentado con alguno de los modelos de compra vía internet que ofrecen los distribuidores, trasladando así parte o total del proceso de compra al canal online. De acuerdo con los datos de la CNMC (2021), en el último trimestre de 2019 el conjunto de hipermercados, supermercados y tiendas de alimentación tuvo un considerable aumento en volumen de negocio del *eCommerce*, exactamente un 33% de crecimiento respecto al anterior, e incluso en el primer trimestre de 2020 el sector pudo crecer de nuevo un 3%. Sin embargo, para entonces frente a la prevalencia de los canales tradicionales, las ventas online seguían siendo solo una pequeña fracción del total en el sector.

La gran evolución en el comercio electrónico del *food retail* y sobre todo en los hábitos de compra de los consumidores, sucedió durante la etapa del confinamiento general en la que prácticamente la sociedad se quedó paralizada. Como primera



consecuencia, antes de la imposición vigente de la cuarentena y sus restricciones, los consumidores comenzaron a tener un comportamiento generalizado debido al pánico social por el aumento de contagios, y también al temor de quedarse ‘encerrados’ en sus casas durante tanto tiempo. Estos dos factores provocaron en los consumidores el efecto ‘búnker’ y el acopio masivo de productos tanto perecederos como duraderos. Dichos fenómenos ocasionaron que gran parte de los estantes en las tiendas estuviesen vacíos.

Las distintas enseñas, ante la situación que se había originado, fortalecieron su compromiso social asegurando las medidas sanitarias y el abastecimiento a sus clientes, sin embargo, el miedo y la incertidumbre aun eran estados latentes en los consumidores. Por esta razón, tal y como indica Kantar (2020), en el confinamiento las personas comenzaron a cambiar sus hábitos de compra gradualmente. El acopio irracional de ciertos productos poco a poco se redujo, así como la frecuencia de compra y el tiempo que se deseaba pasar en tienda. El gasto medio en la mayoría de los hogares, en cambio, fue aumentando excepcionalmente semana tras semana. También cambiaron las preferencias a la hora de elegir el establecimiento para realizar las compras presencialmente, se empezó a valorar mucho más la proximidad a la tienda y la facilidad para encontrar las categorías de producto precisas.

Por consiguiente, como se puede observar en la figura 5, los supermercados regionales o locales empezaron a ganar margen en el sector frente a las grandes cadenas, siendo los hipermercados los más afectados; justo como indica Florencio García, experto de Kantar, incluso las tiendas de ultramarino o mercados municipales se han beneficiado de las nuevas necesidades de los consumidores.

Curiosamente de esta manera, acudir al supermercado se consideró al principio como la única “actividad de ocio” que se podía realizar durante las restricciones de movilidad, pero esta tendencia se fue abandonando a medida que los consumidores vieron sus casas como el mejor lugar para consumir productos, y, sobre todo, para estar seguros.

El hecho de que restaurantes, bares, cafeterías y otros sectores con una gran actividad social estuviesen cerrados, hizo que los consumidores aumentasen su consumo en los hogares, tanto de producto básicos como aquellos de disfrute. Según

la MPAC<sup>12</sup> (2020), el confinamiento fue el gran catalizador para que los consumidores trasladasen a la vivienda casi todas las capas de sus vidas, y consecuentemente cambiasen su comportamiento.

Toda la situación, hasta ahora descrita, ocasionó que el comercio electrónico se colocase en el punto de mira para las personas, como alternativa mucho más conveniente frente al punto de venta físico, y claramente para las compañías, como máxima prioridad y solución para llegar al consumidor “atrincherado”. Así pues, según los datos de la CNMC, el *eCommerce* en el *food retail* durante el segundo trimestre de 2020 creció hasta un 86% en volumen de negocio.

Sin embargo, ese crecimiento tan alto no se mantuvo tras el inicio de la desescalada, momento a partir del cual el consumo fuera del hogar empezó a aumentar de nuevo debido a que la restauración y el *retail* de otros sectores reabrieron sus tiendas al público, por esa razón las ventas vía internet disminuyeron. Este es un indicio previsible de lo importante que sigue siendo para las personas las experiencias creadas en los espacios físicos; inclusive la distribución alimentaria en España cerró el año con 360 establecimientos más que en 2019 (Efeagro, 2020).

Aun así, de acuerdo con IAB Spain y Elogia (2020), la alimentación se convirtió en el sector con mayor compra online por parte de los consumidores españoles después del aislamiento social, el 55% de los encuestados en dicho estudio han indicado que han seguido realizando compras online en alimentación y solo un 17% ha dejado de hacerlo en la nueva normalidad.

Con todo, es preciso decir que actualmente la situación es muy cambiante y compleja; la 2ª y 3ª ola de contagios ha hecho que algunas conductas, que ya se vieron en el inicio de la pandemia, se repitan en los ciudadanos, pero esta vez con menos intensidad. Estos cambios a corto plazo en el mercado son primordiales para que los *retailers* puedan anticiparse a las necesidades de los clientes.

Finalmente, en este 2021 el *eCommerce* en la distribución alimenticia probablemente seguirá creciendo, aunque a menor velocidad que en las circunstancias que han dado lugar al boom digital. Sin embargo, cada vez más se puede vislumbrar como la sociedad se está acomodando progresivamente en el comercio electrónico del *food*

---

<sup>12</sup> Mesa de Participación Asociaciones de Consumidores (MPAC).

*retail* y que a raíz del confinamiento ha adquirido nuevos hábitos que tienden a postergarse para mucho tiempo.

### 3.1. Conclusiones acerca del consumidor actual.

Seguidamente, tras describir de manera general las fases y los cambios que han sucedido en el sector durante la pandemia, es indispensable para las empresas ahondar en el “nuevo consumidor” para entenderlo y aportarle soluciones.

Para empezar, se ha derrumbado relativamente la frontera generacional sobre las compras en internet, gran parte de los estudios citados en este TFG han ampliado el rango de edad en las muestras seleccionadas, puesto que las generaciones más adultas en 2020 y 2021 se han mostrado mucho más proactivas para adaptarse al comercio electrónico. De esta manera la penetración del *eCommerce* en los hogares ha aumentado considerablemente, un 74,4% de los hogares en España ha realizado compras *online*, de acuerdo con Kantar (2021). Y como ya se ha visto antes, esa gran adaptación de los hogares se ha concentrado en el *food retail*; según MPAC (2020), el 65% de los españoles confían en el *eCommerce* tras haber realizado compras vía internet de alimentación y otros bienes de primera necesidad (equipo para hogar, cuidado personal, etc.). Sin embargo, es muy importante determinar si este auge del comercio online en el sector es una tendencia a largo plazo o a corto plazo.

A simple vista, parece ser que al comienzo de la pandemia los consumidores se han visto forzados en cierta manera en adoptar los nuevos modos de compra en internet, dado el temor de permanecer demasiado tiempo en los espacios físicos. Así, el *eCommerce* se ha posicionado como una elección mucho más cómoda y segura frente a los canales tradicionales. La gran conveniencia que ofrece los canales de venta *online* es un elemento muy influyente en los hábitos de compra.

Pero, hoy en día cuando la situación general está mucho más calmada gracias a los avances en la vacunación y al levantamiento de las restricciones de movilidad en el país, se puede evidenciar a través de ciertos hábitos que el *eCommerce* ha llegado para quedarse. Pero antes de justificar esa afirmación, es importante puntualizar los cambios en el comportamiento del consumidor.

En primer lugar, tal y como resume Deloitte Digital (2020), el consumidor como individuo ha revalorizado sus prioridades respecto a la jerarquía de las necesidades en la conducta humana, es decir, respecto a la pirámide de Maslow. Dicho estudio

afirma que dada la reciente crisis de la COVID-19 la sociedad global ha descendido hasta los niveles más bajos de la pirámide, prevaleciendo por encima de todo la seguridad y la salud.

Ciertamente esta teoría si se ha podido reflejar en las distintas etapas que han emergido de la pandemia. Al principio del estado de alarma los consumidores actuaban según las necesidades fisiológicas, de ahí que surgiese el acopio masivo de alimentos y otros productos básicos como las mascarillas y los desinfectantes. Consecutivamente las necesidades de seguridad también se vieron afectadas cuando se empezó el confinamiento y por ende se iniciase una crisis económica y laboral. En el momento en que los consumidores se sintieron seguros en sus casas, es cuando se empezaron a cubrir los demás niveles de la pirámide. A partir de esa reflexión sobre las prioridades y los valores de los individuos se han consolidado ciertas tendencias sociales.

El hecho de que este año las personas hayan permanecido tanto tiempo en casa ha provocado una propensión a salir menos, resurgiendo así el movimiento “*cocooning*”. Dicha tendencia, identificada por Faith Popcorn (1981)<sup>13</sup>, consiste en hacer del hogar un espacio idóneo para realizar todos los aspectos de la vida, en otras palabras, los hogares se han convertido en espacios multifuncionales y seguros.

De esta manera, el *food retail* se ha visto muy beneficiado de la intensificación de dicha tendencia debido a que el aumento de consumo en las casas ha hecho que las personas desarrollen nuevas aficiones como es el caso de la cocina en casa.

De acuerdo con los resultados obtenidos por IAB Spain y Elogia (2020), la cocina en casa se ha convertido en una actividad de ocio para el 95% de los consumidores en España durante la pandemia; el auge de dicha afición viene acompañado del uso de smartphones y redes sociales. En el estudio citado, los encuestados han declarado que consumen con mayor frecuencia que antes recetas en internet por medio de tutoriales, blogs y apps. Por otra parte, en el anuario de Food Retail & shoppers (Azofra et. al 2021), Cristina García, directora de Marketing en IRI, indica que la afición por la cocina en casa también se puede apreciar en el alza de las compras ocasionales de productos destinados a la repostería, cuya demanda ha crecido más de un 40% respecto a 2019.

---

<sup>13</sup> Faith Popcorn. (s.f.). *Cocooning*. Disponible en: <https://faithpopcorn.com/trendbank/cocooning/>

Prosiguiendo bajo el prisma del *cocooning*, también se han acentuado conductas y preocupaciones acerca del medioambiente. Tal y como acredita IAB Spain y Elogia (2020), el 95% de los encuestados son conscientes de la relación directa entre la disminución de contaminación y la COVID-19. Por ello, en este año ha aumentado significativamente la concienciación social en el consumidor por el cuidado de su entorno (Caldart et al., 2021). La encuesta realizada por la MPAC (2020) matiza aún más este comportamiento señalando la creciente preocupación de los consumidores por el desperdicio de los alimentos, como un problema económico y medioambiental. Del mismo modo, dicho estudio determina que los consumidores valoran positivamente las acciones tomadas por las empresas/marcas en materia de sostenibilidad, ya que consideran que es una responsabilidad de todos. Por lo tanto, es muy importante que las empresas tomen un papel activo frente a esa preocupación y, además, lo transmita a través de sus valores y principios como marca, de esa manera los consumidores percibirán un mayor compromiso social.

Sin embargo, con relación a la alimentación existe una bipolarización en el comportamiento de los *shoppers*. Como ya se ha mencionado antes, la salud y la seguridad son las nuevas prioridades en los individuos, no obstante, la percepción de estos dos factores puede ser muy diferente, haciendo que brote una dualidad en el perfil del consumidor.

En un extremo se encuentra la calidad como aspecto crucial en la compra; según la MPAC (2020), el consumidor promedio ha optado por la calidad como criterio principal para escoger sus productos a causa de la crisis sanitaria. Por lo tanto, en este caso, el *shopper* asocia la calidad de la alimentación con la seguridad y la salud. Posiblemente este perfil de consumidor tiende a elegir productos premium y a fijarse más en las marcas que compra.

Por el contrario, está el precio como factor determinante al realizar una compra. Este perfil de consumidor tiende a ser más sensible a la crisis económica actual por lo que habrá una fuerte moderación en su gasto, esto se demuestra en que la tasa anual de ahorro generado por los hogares en España ha aumentado un 135% más que en 2019, estando por encima de la tasa de ahorro que hubo en la crisis de 2008<sup>14</sup>. Por

---

<sup>14</sup> La tasa de ahorro de los hogares se disparó hasta el 14,8% en 2020, el más alto de la serie histórica. (31 de marzo de 2021). *EL PAÍS*. <https://elpais.com/economia/2021-03-31/la-tasa-de-ahorro-de-los-hogares-se-disparo-hasta-el-148-en-2020-el-mas-alto-de-la-serie-historica.html>

todo ello, este *shopper* se ajusta más a búsquedas de productos con una buena relación calidad-precio, sin perder así el factor salud ni tampoco la seguridad económica.

El conflicto de estas dos posturas se puede evidenciar en la percepción sobre los productos *ecofriendly* o *bio*. Por un lado, están aquellas personas que lo relacionan con productos naturales y saludables por lo que estarán más dispuestos a gastar más, y, por otro lado, hay personas que, aunque sean conscientes de la importancia de la alimentación, no los consumen por la diferencia de precio frente a otros productos estándar, y también se muestran escépticos por los beneficios aportados de dichos productos.

Ahora bien, ¿cómo se podrían relacionar estos nuevos hábitos adoptados por el consumidor con el *eCommerce*? La respuesta está en la omnicanalidad.

Como ya se ha destacado anteriormente, en la actualidad no es conveniente que se diferencie entre consumidor digital y físico, más bien se habla de un cliente omnicanal o *omnishopper* (VIKO et al., 2015), el cual se caracteriza por estar informado e hiperconectado, y ser capaz de adaptarse a los distintos canales, sean *off* u *on*.

Se trata de una tendencia que se lleva comentando años atrás, pero la COVID ha sido el factor que reavivado dicho comportamiento. Esta figura híbrida o mixta del consumidor salta de un canal a otro, sin ningún orden preestablecido, durante su *customer journey*. Aun así, para poder entender mejor al *omnishopper*, se habla de dos conductas omnicanal (Flavián et al., 2020) (Viejo Fernandez, 2016): *webrooming* y *showrooming*.

El *webrooming* corresponde a la situación en la que el *shopper* se informa en internet acerca del producto o servicio antes de acudir a la tienda para comprar. Esta conducta también se conoce como *ROPO* (*Research Online, Purchase Offline*) o *DOROPO* (*Discovery Online, Research Online, Purchase Offline*).

Por otro lado, el *showrooming* es la situación inversa, el *shopper* visita la tienda para ver, testar o recibir información del producto o servicio para posteriormente realizar la compra vía *online*.

No obstante, la explicación de ambas conductas es muy genérica, y también limita el posible comportamiento del *shopper*. Por ello, es necesario hacer hincapié en que el

consumidor actual se muestra indiferente al canal utilizado, de ahí que se le considere “omnipresente”.

Retomando el tema del *food retail*, la omnicanalidad se ha hecho muy presente en los consumidores; según la encuesta de la MPAC (2020), el 47% de los consumidores expresan que la información online que reciben, tanto positiva como negativa, tiene algún efecto en su cesta de la compra. En el mismo estudio también se determina que el internet es el principal canal de información al que recurren los *shoppers* para informarse sobre la alimentación, incluyendo también las *apps* móviles, las plataformas online y las redes sociales.

Un claro ejemplo de que el entorno online cada vez más se entrelaza con las tiendas físicas es la moda de las *apps* móviles que evalúan el contenido de los alimentos y las bebidas a partir del escaneo del código de barras; Yuka, MyRealFood, El CoCo y Lifesum son algunas de las aplicaciones con más descargas en España. Como ya se ha comentado antes, los consumidores se están preocupando más y más por adoptar hábitos saludables respecto a la alimentación, y como solución a esta tendencia, se apoyan en este tipo de aplicaciones como guía a la hora de realizar sus compras en las tiendas. Este ejemplo es un caso de comportamiento omnicanal, ya que el *shopper* mientras que está en la tienda obtiene información *online* para detectar los productos con un mayor valor añadido para él, y finalmente la compra se produce en el canal *offline*.

Too Good To Go es otra aplicación que también ha impulsado la omnicanalidad en los negocios y en los consumidores, cuya popularidad nace del movimiento contra el desperdicio de alimentos. El usuario accede a una serie de establecimientos (supermercados, restaurantes, panaderías, etc.) que ofrecen packs de comida a un menor precio, ya que estos estaban destinados a desperdiciarse. Además, se trata de un caso muy particular de *eCommerce* debido a que combina varias prácticas. Por un lado, es un modelo *Click & Collect*, esto es que el consumidor compra los productos online, pero los recoge en el lugar y horario establecidos; por otra parte, es un modelo *mCommerce* y *L-commerce*, puesto que, dependiendo de la ubicación correspondiente al dispositivo móvil, el *shopper* podrá acceder a una serie packs distintos.

Estas aplicaciones se han convertido en factores a tener muy en cuenta por parte de las empresas, puesto que les ofrecen la oportunidad de fomentar los puntos de contacto con el *omnishopper*, y además de conectar emocionalmente con los valores y principios de los consumidores.

En tal sentido, la omnicanalidad poco a poco esta presentado diferentes usos en el “nuevo consumidor”, algunos la usaran para buscar ofertas y descuentos, otros para buscar marcas y productos de mayores prestaciones. También podría depender de la categoría correspondiente a los productos, seguramente habrá personas que prefirieran comprar frutas en la tienda física y sin embargo en otras categorías decidan comprar los productos vía online.

Por lo tanto, tal y como aclara Mario José Lechuga, Associated Partner The Retail Factory en España, el *omnishopper* “...está en todos los canales y utiliza cada uno a conveniencia, en función de la ocasión de consumo y de la misión de compra...” (Azofra et. al 2021).

En relación con esto, según Ignacio García Magarzo, director general de ASEDAS, añade que los motivos por los cuales los consumidores deciden comprar online en el *food retail* se concentran en las “tres CO”: confianza, conveniencia y coste<sup>15</sup>.

De cualquier manera, lo más importante es entender que el auge del *eCommerce* no significa que los *shoppers* vayan a comprar todos los días en internet, pero sí que habrá más saltos entre los canales.

Por todo lo explicado, se puede demostrar que la variable COVID-19 ha cambiado estructuralmente los patrones de compra de los consumidores, al igual que la manera de competir de los *retailers*.

### 3.2. Prácticas de *eCommerce* de los *retailers*.

Una vez que se haya entendido el comportamiento de los “nuevos consumidores”, es el momento para indagar en las acciones y estrategias de *eCommerce* emprendidas por los *food retailers*, pero antes de entrar en el tema en cuestión, es preciso recordar previamente la situación en la que se encuentran las distribuidoras de alimentación.

---

<sup>15</sup> La «proximidad digital» se instala en el retail alimentario con la crisis sanitaria. (1 de julio de 2020). *Food Retail & shoppers*. Disponible en: [https://www.foodretail.es/retailers/estudio-asedas-ecommerce-supermercados\\_0\\_1451854820.html](https://www.foodretail.es/retailers/estudio-asedas-ecommerce-supermercados_0_1451854820.html)



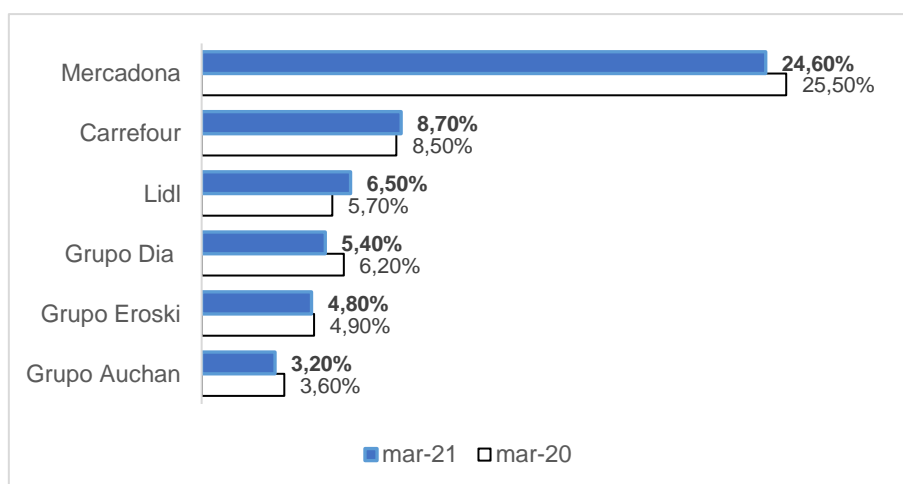
Como ya se ha comentado antes, según Kantar (2020), los grandes ganadores de la pandemia son los canales correspondientes al *eCommerce* y a los supermercados regionales o locales, debido a la reciente importancia que ha adquirido la proximidad física y digital a los productos. Si a esto se suma el hecho de que los consumidores hayan disminuido las visitas a los puntos de venta físicos y por consecuencia, la cesta media haya aumentado por el gran consumo dentro del hogar, muchas enseñas han salido perjudicadas y beneficiadas por naturaleza.

Con relación a quien iba a salir perdedor o ganador, Pablo Foncillas, experto en marketing e innovación empresarial, en uno de sus artículos determinó algunas previsiones acerca los efectos de la pandemia en las enseñas<sup>16</sup>.

Por un lado, estableció que las cadenas con una oferta incompleta, es decir, con surtido no muy amplio, iban a salir mal paradas. Asimismo, en aquellas en las que dominase íntegramente la marca de distribuidor (MDD) también podrían verse afectadas. Por el contrario, las cadenas con un surtido rico en marcas de fabricante (MDF) podrían salir fortalecidas de las circunstancias. También aquellas cadenas más cercanas al consumidor tendrían la oportunidad de sacar ventaja.

Estas predicciones se realizaron en junio de 2020, en la actualidad algunas de ellas se han cumplido y otras no.

Figura 6. Cuotas de mercado de la distribución en España.



Fuente: (Kantar Worldpanel, 2021)

<sup>16</sup> Foncillas, P. (16 de marzo de 2021). Mercadona vs Lidl: ¿a qué supermercado le va mejor con el coronavirus? *Pablo Foncillas*. Disponible en: <https://pablofoncillas.com/mercadona-vs-lidl-a-que-supermercado-le-va-mejor-con-el-coronavirus/>

Mercadona, con una clara supremacía de sus marcas propias, ha cedido una cuota de 0,9% en 2021, aun así, sigue siendo el líder del sector por mucha ventaja. En contraste, Carrefour, gracias a que buena parte del surtido este compuesto por MDF, y también gracias a su estrategia multiformato en las zonas urbanas (Carrefour *Market* y Carrefour *Express*), se ha mantenido en el segundo puesto sin ninguna variación relevante.

En cuanto al tercer puesto, Lidl, a pesar de tener un surtido en alimentación muy restringido, ha sido capaz de escalar en el mercado, siendo así la excepción a la regla; por el contrario, Dia ha bajado al cuarto puesto, perdiendo 0,8% de volumen en el sector. A partir de aquí no ha habido cambios que destacar en las demás enseñas.

Tras ver estos resultados cabe preguntarse dónde está realmente la repercusión del comercio electrónico en las cuatro grandes enseñas mencionadas en todo 2020. Pues bien, durante marzo y abril, meses de confinamiento severo, los consumidores además de acopiar alimentos en las tiendas físicas para refugiarse en sus hogares, también lo hicieron a través de internet, provocando así, un gran desbordamiento de pedidos *online* que llegó colapsar la cadena de suministro de la mayoría de los distribuidores.

Las grandes enseñas tampoco estaban preparadas para esa situación, tuvieron que limitar radicalmente sus servicios de *delivery* y establecer listas de espera para que los usuarios pudieran realizar sus compras *online*<sup>17</sup>, incluso Mercadona tuvo que cerrar provisionalmente su tienda *online*.

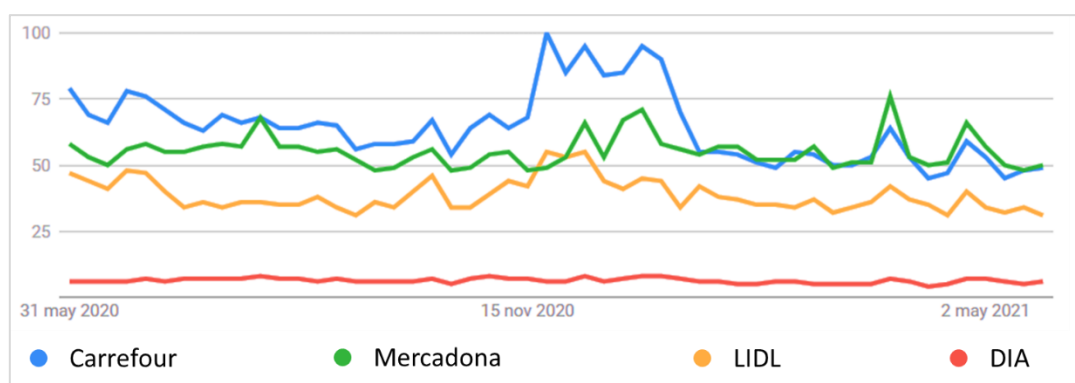
Desde ese momento se empezaron hacer auténticos cambios para paliar la falta de capacitación y mejorar la venta en los canales digitales.

Antes de proceder a analizar en detalle el *eCommerce* de las cuatro grandes cadenas, resulta interesante ver que los internautas españoles mostraban un mayor interés por Carrefour durante 2020, sin embargo, poco a poco esa atención ha perdido fuerza, provocando así, un trasvase de búsquedas en favor a Mercadona. Este hecho se debe en gran medida a los cambios realizados en su *eCommerce*, que a continuación se evaluarán a fondo.

---

<sup>17</sup> Pérez, E. (31 de marzo de 2020). Los supermercados online reaccionan ante la avalancha de pedidos: colas virtuales, entregas limitadas y miles de repartidores contratados. *Xataka*. Disponible en: <https://www.xataka.com/otros/supermercados-online-reaccionan-avalancha-pedidos-colas-virtuales-entregas-limitadas-miles-repartidores-contratados>

Figura 7. Nivel de interés por los *retailers* (búsquedas web).



Fuente: (Google Trends, 2021)

### 3.2.1. Mercadona.

En el caso de Mercadona, a diferencia de las demás enseñas analizadas, mucho antes de la pandemia no había un gran interés por los canales de venta *online*; inclusive, Juan Roig, presidente ejecutivo de Mercadona, llegó a declarar años atrás que era consciente de que el formato virtual de la marca estaba anticuado en comparación a la competencia, además de que les generaba muchas pérdidas<sup>18</sup>.

El supermercado *online* en su versión “clásica” deja mucho que desear en todos los aspectos. La página es complicada de entender y el diseño no es para nada atractivo, ni siquiera hay imágenes de los productos, e incluso el registro obligatorio como cliente es un proceso engorroso y largo. Como consecuencia de todo ello, probablemente la experiencia de compra pueda resultar tediosa y en algunas ocasiones frustrante para los usuarios, provocando así un posible rechazo por la compra vía internet en el Mercadona.

Sin embargo, desde 2018 se ha puesto en marcha un plan de desarrollo en el canal *online* muy prometedor. Así pues, Mercadona actualmente disfruta de una versión “moderna” que ha mejorado drásticamente la usabilidad del supermercado *online*. Este rediseño es mucho más claro e intuitivo facilitando así la navegación y accesibilidad al usuario en toda la interfaz. En este caso, sí que se cuenta con los elementos básicos de una estructura B2C actual: carrito de la compra, buscador integrado, desglose completo de las categorías y subcategorías, y también imágenes

<sup>18</sup> Delgado, C. (2 de marzo de 2017). Juan Roig: “Nuestra página web es una m\*\*\*\*\*, pero en 2018 saldremos mejor”. *EL PAÍS*. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2017/03/02/actualidad/1488457101\\_569764.html](https://elpais.com/economia/2017/03/02/actualidad/1488457101_569764.html)

de calidad de los productos. Además, esta versión actualizada tiene su adaptación a una *app* propia en *smartphones* y *tablets*.

Entre otras muchas características de la nueva tienda *online*, cabe destacar el enfoque hacia la alimentación fresca, sobre todo en la subcategoría de pescado fresco, en la que ofrece una gran personalización al usuario en el acabado del producto. Asimismo, cuenta con su propia flota de camiones de reparto, los cuales están acondicionados para asegurar la calidad de cualquier tipo de producto.

De todos modos, aún existen ciertas cuestiones en las que Mercadona tiene que mejorar. En primer lugar, el diseño tan minimalista perjudica en parte al usuario; no hay una descripción detallada del contenido de los productos y la valoración de los clientes es inexistente.

Por otra parte, como es de esperar de la política de Mercadona, la tienda online no ofrece ningún beneficio adicional más allá del propio *home delivery*, no existen ofertas ni promociones, es más, sea cual sea el monto total, los gastos de envíos y preparación van a ser siempre un coste fijo.

Por último, el gran inconveniente es que la versión “moderna” solo está disponible en determinados códigos postales de Valencia, Alicante, Barcelona y Madrid; por lo tanto, en el caso de que una dirección no esté dentro del área de operaciones, el usuario no podrá acceder a los servicios del nuevo supermercado *online* ni de la *app* móvil, teniendo que volver a la web “clásica” antes descrita.

En este sentido, se podría decir que el *eCommerce* de Mercadona está hecho para los “jefes”, es decir, para los fieles consumidores de la marca, puesto que solo se responde a su necesidad de conveniencia; esto se puede apreciar en los 50 € de pedido mínimo suponiendo así que la mayoría de las compras vayan a ser grandes.

Tal vez Mercadona, de momento no necesite de un marketing de seducción ni la mejor estrategia UX (*User Experience*) y tampoco un gran SEO para atraer tráfico orgánico hacia su supermercado *online*, puesto que cuenta con la gran ventaja de tener la confianza de más de 5,5 millones de hogares en España (Mercadona, 2020). Además, según el índice BrandBeta (Brand Finance, 2021), Mercadona se posiciona en el sector como la primera marca que más se ha demandado y valorado por el consumidor en 2020, y también se pronostica que lo seguirá siendo en 2021.

No obstante, la COVID-19 ha sido el gran factor para que Mercadona diese un paso adelante y apostase aún más por el *eCommerce*, consiguiendo así cerrar el año con 176 millones de euros en ingresos solo en el canal online, un 281% más que en 2019<sup>19</sup>, aunque apenas constituye un 1% de las ventas totales de la empresa.

También cabe destacar la importancia que ha tenido el sistema logístico conformado por las “colmenas”. Se trata de almacenes dedicados estrictamente a la distribución *online*, desde ellos se preparan los pedidos para su envío directo al usuario, de esta forma consigue ser más productivo a comparación de hacerlo desde la propia tienda física. Por ahora solo hay tres, en Valencia, Barcelona y Madrid, pero Mercadona ya tiene previsto la apertura de más centros en España en un futuro no muy lejano.

Aun así, resulta difícil de creer que el líder absoluto del sector de la alimentación en España aún no tenga una integración real entre los canales de venta, cuando el mercado ha estado expandiéndose hacia la omnicanalidad durante los últimos años.

Pero, en definitiva, es demasiado pronto para sacar conclusiones de la estrategia *online* de Mercadona, en estos momentos, le queda mucho camino por recorrer si quiere ser competitivo en *eCommerce* frente a los demás *players* del sector.

### 3.2.2. Carrefour.

Carrefour, en cambio, ya lleva en la tendencia del *eCommerce* desde hace mucho tiempo, por ello a día hoy podría considerarse que tiene una visión mucho más omnicanal que el resto de las enseñas.

Para empezar, el extenso catálogo que tiene está muy bien optimizado en la página web y, a diferencia del Mercadona, todas las fichas de producto son mucho más completas con información útil para el usuario. Asimismo, se le permite establecer filtros y una gran personalización para que pueda visualizar los productos según sus preferencias, ya sea por marcas, ingredientes o formatos, e incluso cuenta con una categoría únicamente reservada para las ofertas y promociones.

---

<sup>19</sup> Galeano, S. (22 de abril 2021). Mercadona alcanza los 176M€ de facturación online y hace rentable su *eCommerce*. *Marketing 4 Ecommerce*. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/mercadona-alcanza-los-176me-de-facturacion-online-y-hace-rentable-su-ecommerce/>

Respecto a la omnicanalidad, Carrefour cuenta con una gran convergencia entre los canales de venta *off* y *on*, así pues, los usuarios tienen la posibilidad de escoger como prefieren pagar y recibir el pedido.

Aparte del *Home delivery*, ofrece el servicio de *Click & Collect* (comprar *online* y recoger en tienda) en casi todos los formatos de la enseña; y solamente en los hipermercados el servicio *Drive*, que permite hacer la compra vía internet y recogerla con el coche en una zona específica del parking. En todas estas opciones, no existe mínimo para poder realizar un pedido y dependiendo del importe de la compra, los gastos de envío podrían ser gratuitos.

Estas modalidades de comercio electrónico se completan adecuadamente con las tres *apps* móviles que constituyen su estrategia de *mCommerce*.

En primer lugar, “Mi Carrefour”, que además de permitir al consumidor comprar directamente por medio de ella, se trata de un programa de fidelización de clientes a través de la tarjeta virtual “Club”, con la que se puede acceder a todo tipo de beneficios, desde promociones exclusivas hasta la acumulación de un porcentaje de las compras en un cheque. Entre otras muchas funciones, también permite guardar cupones descuento y escanear los productos para obtener información detallada.

Luego esta “Carrefour Pass”, que permite el pago por medio del móvil a través de un código QR, y, por último, la *app* “ReciclaYa” con la que los consumidores consiguen ventajas por escanear los tickets de compra.

Por tanto, el nivel de integración de los canales de venta es bastante alto, ya que los consumidores pueden percibir una experiencia de compra homogénea y de valor tanto en el comercio electrónico como en la tienda física, de esta manera Carrefour consigue ofrecer un beneficio al cliente más allá de comprar online y recibirlo en casa, como es el caso de Mercadona.

La COVID evidentemente ha impulsado su *eCommerce* junto con la estrategia omnicanal de la enseña, cuyas ventas por internet han crecido hasta un 70% durante 2020 (Carrefour, 2021). Con todo, Carrefour aún está muy por detrás de Mercadona en volumen de mercado, y tampoco está muy por delante de Lidl y Dia.

### 3.2.3. Lidl

Es la única enseña en este análisis que no vende alimentación vía internet, la compra *online* solo está disponible en las demás categorías no relacionadas con el surtido canon de un supermercado, por ejemplo, electrodomésticos, herramientas o ropa.

Por lo tanto, la pagina web, respecto a la alimentación, solo sirve como canal informativo del catálogo de productos y la cartera de marcas; más bien, toma la función de un blog en el que se publican las novedades y las últimas promociones, y también la disponibilidad de estas en tienda. De esta manera, se está fomentando una conducta omnicanal en los consumidores, concretamente el *webrooming*.

Por lo que se refiere al *mCommerce*, la *app* “Lidl Plus”, al igual que en el Carrefour, se trata de un programa de fidelización. A partir de una tarjeta virtual los clientes podrán beneficiarse de cupones descuento solo para miembros, acceso a folletos digitales, y también permite participar en sorteos a través de un rasca digital por el que puede obtener premios, por ejemplo, una compra gratuita con un valor de 50 €. Con estos beneficios aportados a través de la aplicación móvil se está incentivando al consumidor la compra en las tiendas físicas.

Pese a que Lidl no tenga un comercio electrónico como tal, y tampoco un surtido variado en cuanto a marcas, la enseña ha salido muy beneficiada de la crisis del virus colocándose en el top 3, esto puede deberse en cierta medida a sus precios notablemente bajos y a la fuerte acción promocional en los canales *offline* y *online*.

### 3.2.4. Dia

Por último, pero no menos importante, Dia que, aunque haya venido de un año con pérdidas, ha realizado grandes avances en lo que respecta al *eCommerce*.

Su supermercado *online* es muy completo en cuanto a diseño, surtido y navegación. Lo más destacado que tiene son los dos modos de *Home delivery*; por un lado, está la “Compra Programada”, que permite al consumidor recibir su pedido según las franjas horarias disponibles, y, por otro lado, tiene el modo “Envío Express”, en el que se garantiza la entrega del pedido en una hora. Sin embargo, este supermercado *online* solo está disponible en seis ciudades. Adicionalmente, cuenta con un servicio *Click & Collect*, el cual está disponible en gran parte de las tiendas en España.

También dispone de dos *apps*, una de ellas tan solo para la venta *online*, y la otra, para los socios del “Club Dia”, aquí los usuarios podrán recibir cupones personalizados que se adecuan a los productos que consumen con frecuencia.

Pero el factor que realmente ha supuesto una ventaja competitiva frente a los demás, es la alianza con Amazon para vender sus productos en su *marketplace*. Este acuerdo entre las dos empresas ha estado desde 2016, y progresivamente se ha ido expandiendo el área de operaciones. Dia ha conseguido con esto, reducir los tiempos de entrega y sobre todo contar con la enorme visibilidad *online* que le aporta una empresa tan grande como Amazon. De esta forma, Dia ha ampliado los puntos de contacto con los consumidores, que cada vez más se están decantando por alternar sus compras entre los canales digitales y tradicionales.

En este sentido, se podría decir que tiene un elevado nivel de omnicanalidad, puesto que la propuesta en el comercio *online* esta unificada para proporcionar una mejor experiencia de compra a los clientes. No obstante, de no haber sido por la COVID-19, su *eCommerce* no se hubiese catapultado en 2020.

#### **4. EVOLUCIÓN HACIA UN NUEVO HORIZONTE**

Mas allá de tener una tienda *online* o una *app* móvil, a raíz de la COVID-19, se han implementado otras tendencias en las empresas del sector de la alimentación; por ello en este apartado, se comentarán los hechos que, hoy por hoy, se están apreciando por las oportunidades que ofrecen.

##### **4.1. Marketplaces.**

Según Kütz (2016), un *marketplace* es simplemente el espacio virtual donde proveedores y clientes se reúnen para realizar transacciones comerciales. Sea desde un enfoque B2C o B2B, también se puede explicar asemejándolo a un centro comercial electrónico donde los consumidores pueden encontrar múltiples tiendas, empresas o marcas en un mismo lugar. Por otra parte, se puede definir como un tipo de *eCommerce* que permite a vendedores externos comercializar sus productos en una plataforma digital.

Sea la definición que sea, seguramente, lo primero que se le viene a la mente a los consumidores cuando escuchan la palabra *marketplace*, es Amazon, la empresa considerada como el “rey del *eCommerce*”. Según el estudio realizado por Tandem



Up (2020), el 87% de los compradores españoles ha pensado en Amazon como la primera web para realizar sus compras *online*.

En relación con el *food retail* en España, Amazon en 2021 ha lanzado su servicio “Amazon *fresh*” como sustituto a su predecesor “*Prime Now*”. De momento *fresh* solo está disponible en Madrid y Barcelona, pero se tiene previsto que en este año se expanda por todo el país.

Este nuevo servicio solo es accesible para aquellos usuarios suscritos al servicio “*Prime*”, por lo que cuentan con los envíos rápidos de entre 1 y 2 horas. Sin embargo, existe un importe mínimo para poder realizar las compras, y los costes de envío solo serán gratuitos a partir de 50 euros, pero esto dependerá del tiempo en que quiera el usuario recibir la compra.

Respecto al surtido, ha conseguido abarcar todas las categorías imaginables que podría tener un supermercado, incluso más, puesto que dentro de la gran mayoría de categorías cuenta con el triple de referencias o SKU's<sup>20</sup> que podría tener las grandes enseñas en España. También destacan las excepcionales fichas de producto, que además de aportar información de calidad, incluye una mayor cantidad de opiniones de clientes en comparación con las paginas propias de las distribuidoras.

El conjunto de estas valoraciones puede atraer a más usuarios al producto, y también Amazon las tiene en cuenta para posicionarlo mejor en el catálogo.

Cabe señalar que todas las marcas ofrecidas en Amazon *fresh* operan desde un modelo “*Vendor*”, esto supone que Amazon es quien compra los productos de las marcas externas para después venderlos él mismo.

Anexo a este nuevo supermercado *online*, se encuentra el DIA, que, gracias al acuerdo anteriormente comentado, ha podido crear su propio escaparate, o más bien una *shop in shop* digital integrada en Amazon *fresh*. En este caso, se podría decir que se trata de un modelo “*Seller*”, puesto que es DIA quien vende directamente sus productos a los usuarios sean de su MDD o MDF, no obstante, si que cuenta con los servicios de entrega y logística de *Prime*.

Frente a Amazon resurgen otros supermercados *online* como Ulabox, Lola Market y Deliberry para apoyar a las grandes cadenas y también a las PYMEs, que, aunque

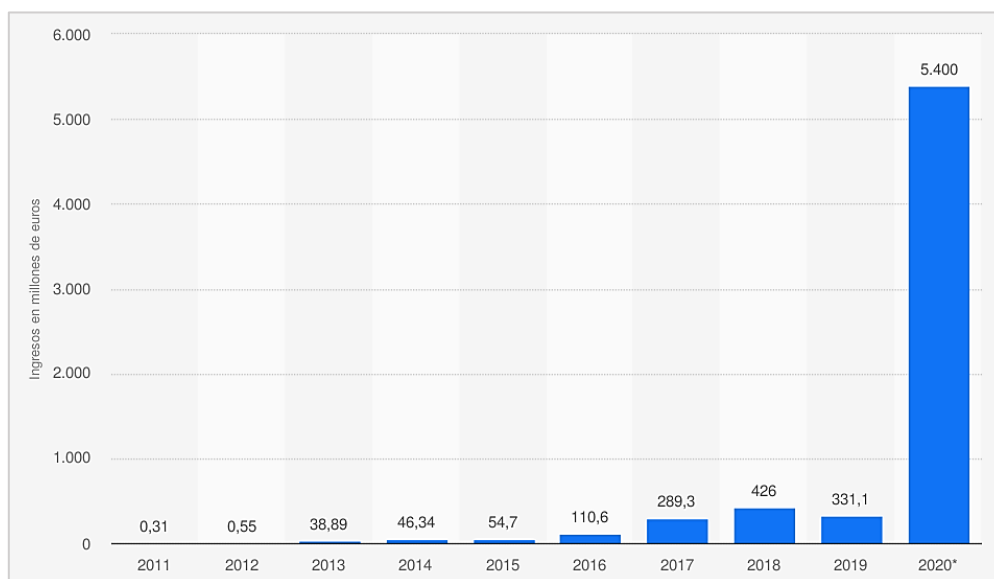
---

<sup>20</sup> Stock Keeping Unit (SKU), es el número o código de referencia único que ayuda a identificar todo acerca de un producto.

ofrezcan un surtido muy limitado en comparación con Amazon, están siendo las piedras angulares en la estrategia *online* de muchas empresas; Mercadona, Carrefour, DIA, LIDL y otras más enseñas cuenta con el apoyo de estos *marketplaces*.

Por todo ello, cada vez más las empresas recurren a los *pure players* para desarrollar aún más su comercio electrónico, sin embargo, la empresa que ha salido más reforzada de la COVID ha sido Amazon, por lo que no es un *pure player* cualquiera.

Figura 8. Ingresos declarados de Amazon en España entre 2010 y 2020 (todas las categorías).



Fuente: (Statista, 2021) basado en datos de El País; Registro Mercantil de Madrid

Amazon tiene todo el potencial para competir cara a cara contra los *food retailers* líderes en el sector, incluso ya tiene marcas propias en algunas de las categorías del supermercado *online*.

Un *marketplace* como Amazon ofrece mejores oportunidades y valores para los *sellers* y los *buyers*, que cualquier otro tipo de *eCommerce*. Según MIRAKL (2021), los *marketplaces retailers* han sido los modelos que han aportado más beneficios a las empresas durante el 2020; este mercado crece el doble de rápido, atrae a muchos más usuarios y también permite aumentar el tráfico orgánico en los sitios web de los *sellers*.

Sin embargo, en algunas empresas aún existe el miedo de que la presencia en Amazon suponga la canibalización de sus ventas en otros canales *online*; pero esto no es así, el *core business* de un *marketplace* es algo muy sencillo, solo pone en contacto a vendedores y compradores, de hecho, la principal ventaja es que les

permite a todos obtener más con el mismo esfuerzo. Por lo tanto, a largo plazo, las relaciones entre las empresas y Amazon no tienen por qué ser un juego de suma cero.

Aparte de ser una gran ventaja para las empresas, Amazon ha sido una de las marcas más valoradas en todo el mundo, tanto es así que, de acuerdo con el informe realizado por Punto de Fuga (2021), la empresa se ha colocado en el primer y segundo puesto en las cinco grandes economías de Europa.

En España es la segunda marca a la que los encuestados están más agradecidos por su actividad durante toda la pandemia.

Figura 9. Top 10 marcas a las que los consumidores están agradecidos (Europa).

España			Francia			Alemania			Italia			Reino Unido		
Ranking	Marca	(Gracias)	Ranking	Marca	(Gracias)	Ranking	Marca	(Gracias)	Ranking	Marca	(Gracias)	Ranking	Marca	Impresionados
1	INDITEX	13%	1	amazon	7%	1	amazon	9%	1	amazon	19%	1	NHS	37%
2	amazon	11%	2	carrefour	5%	2	BIONTECH	3%	2	Pfizer	4%	2	amazon	13%
3	ZARA	9%	3	NIKE	3%	3	Pfizer	3%	3	ARMANI	4%	3	TESCO	10%
4	Pfizer	7%	4	Intermarché	3%	4	LIDL	2%	4	ESSELUNGA	4%	4	Pfizer	5%
5	MERCADONA	7%	5	adidas	2%	5	NIKE	2%	5	AMUCHINA	3%	5	Morrisons	3%
6	IBERDROLA	4%	6	orange	2%	6	NETFLIX	1%	6	Barilla	3%	6	ASDA	3%
7	El Corte Inglés	4%	7	NETFLIX	2%	7	DHL	1%	7	coop	3%	7	NIKE	2%
8	Cruz Roja	4%	8	Google	2%	8	adidas	1%	8	CONAD	3%	8	Uber	1%
9	NIKE	3%	9	LIDL	1%	9	SAMSUNG	1%	9	NETFLIX	2%	9	NETFLIX	1%
10	adidas	3%	10	Pfizer	1%	10	zoom	1%	10	enel	2%	10	Microsoft	1%

Fuente: (Punto de Fuga, 2021)

Para terminar, cabe señalar que Amazon desde hace años ha mostrado un gran interés por la venta de alimentos y por la omnicanalidad como parte de su estrategia comercial.

La compra en 2017 de Whole Foods Market, una cadena de alimentación en Estados Unidos centrada únicamente en productos naturales y orgánicos fue solo el principio de los planes de Amazon. Posteriormente ha creado dos formatos de tienda física, Amazon Go y Amazon Go Grocery, en ambos supermercados la experiencia de compra se basa en el concepto de tienda sin cajeros ni filas, por lo que, a través del cargo automático en la app móvil de Amazon, los consumidores solo tienen que coger lo que quieran y salir de la tienda sin ningún problema.

Y la última primicia, son los establecimientos Amazon *fresh*; este formato de tienda es mucho más grande que los anteriores, pero sigue basándose en la tecnología “*just walk out*”, es decir, sin cajeros. En este caso, los consumidores cuentan con la posibilidad de comprar por medio de unos carritos de compra inteligentes (Amazon

*Dash Cart*), donde solo con depositar los productos dentro, los escanea y carga automáticamente. Inclusive en las tiendas los consumidores cuentan con la ayuda de “Alexa”, el asistente virtual de Amazon.

Con todo esto se demuestra que Amazon es consciente de la importancia de los canales físicos, por lo cual, junto con su tecnología y *eCommerce* podría decirse que ha creado tiendas “futuristas”, generando así una experiencia única al cliente.

#### 4.2. Redefinición de la distribución.

Como se destacó anteriormente, la proximidad es el factor que más se ha estado valorando en los últimos años, pero que gracias a la pandemia se ha convertido en un asunto de gran trascendencia. ASEDAS<sup>21</sup> (2020), recalca que la proximidad física se ha ido transformando en una “proximidad digital”, esto es que el consumidor mixto u *omnishopper*, hoy en día, elige a conveniencia como comprar y consumir, si en los puntos de venta físicos o en el comercio *online*.

La “proximidad digital” en tiempos de COVID viene acompañada del auge de las entregas a domicilio o el *home delivery*, esto ha hecho que todas las empresas prioricen este servicio con el objetivo de estar más cerca de los clientes.

En lo que respecta al *food retail*, como ya se ha visto, las grandes distribuidoras alimentarias en España han reforzado y mejorado su *eCommerce* para ofrecer una mejor venta en internet. Sin embargo, al margen de las marcas, los productos y la enseña, existen muchas diferencias en el servicio *delivery*.

El pedido mínimo, el tiempo de entrega o los gastos de envío y preparación, son algunos de los factores más importantes que harán que un usuario se decante por una marca u otra. Según el estudio realizado por Sendcloud y Nielsen (2020), unos altos gastos de envío y un plazo de entrega muy lento, son las dos razones principales para que los *shoppers* españoles no compren en una tienda *online*.

De esta forma, en dicho estudio, la muestra declara que los aspectos más importantes de una entrega a domicilio son los costes y la velocidad, no obstante, un 74% de los compradores *online* españoles está dispuesto a adquirir más productos para alcanzar el umbral de envío gratuito, y también, un 35% de los encuestados está dispuesto a pagar más gastos de envío si existe la opción de entrega en el mismo día.

---

<sup>21</sup> Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS).

Otro dato muy interesante, es que un 12% de los consumidores españoles está abierto a pagar un extra por una entrega respetuosa con el medio ambiente, de este modo, España se posiciona como el precursor de este tipo de envíos al resto de países europeos pertenecientes a la muestra (Reino Unido, Italia, Alemania, Francia, Países Bajos y Bélgica).

A raíz de esto, la mayoría de *food retailers* están compitiendo para ser los más rápidos en la entrega y tener las mejores condiciones en el *delivery*; tal y como aclara Jordi Bacaria, director de la consultora J3B3, *“el reparto será el nuevo marketing para las empresas, y el servicio que les diferencia de la competencia”*<sup>22</sup>.

Sobre la base de lo explicado, se ha intensificado el protagonismo de la distribución capilar, también conocido como logística de ciudad o distribución de última milla; Alerce (2019) la define como el ultimo trayecto que ha de realizarse en la entrega final, donde lo más importante es el tiempo y los costes soportados.

Sin embargo, la última milla suele tener una connotación negativa para el medio ambiente, sobre todo en los entornos urbanos (Danielis et al., 2010; Ville et al., 2013), puesto que puede provocar embotellamiento vehicular, contaminación ambiental (sonora, visual, emisiones), entre otros efectos. Por lo tanto, bajo este planteamiento, según Taniguchi (2001), la distribución de última milla es *“el proceso de optimizar totalmente las actividades privadas de transporte y logística en las áreas urbanas considerando el tránsito, la congestión y el consumo de energía dentro de la estructura de una economía de mercados”*.

Retomando la cuestión de los *retailers* de alimentación, y con relación a la última milla, muchas empresas están tratando de optimizar la gestión de dicha actividad logística, de varias formas.

Primeramente, algunas enseñas como Carrefour, Alcampo y Dia, al igual que muchas tiendas de barrio y especializadas, han realizado acuerdos con *pure players* especializados en los servicios *delivery* como *partners* logísticos, siendo Glovo y Deliveroo las dos empresas más solicitadas en este momento.

---

<sup>22</sup> Gispert, B. (25 de mayo de 2020). El comercio electrónico vive una maduración exprés con la pandemia. *La Vanguardia*. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200525/481374074471/comercio-electronico-e-commerce-online-alimentacion-moda-restauracion.html>

Con estos acuerdos se pretende incrementar el número de repartos en áreas urbanas, reducir los costes relacionados con el transporte, conseguir una mejor productividad y, por último, reducir los tiempos de entrega.

Por consiguiente, se ha extendido entre los *retailers* un modelo logístico apoyado en las denominadas *dark stores*<sup>23</sup>. Según ESIC (2019), las *dark stores* son espacios, establecimientos o tiendas físicas en los que se almacena productos únicamente destinados a la compra *online* para así después realizar las entregas a domicilio o a puntos de recogida. Esto quiere decir que no están abiertos al público.

Estos *minihubs* o centros logísticos suelen estar en zonas estratégicas cerca de los puntos de consumo. Con esto las empresas consiguen ser más eficientes y centralizar la distribución, pero, ante todo, se consigue recortar la última milla, por lo cual se está más cerca de los clientes.

Dia, Mercadona, El Corte Inglés e incluso algunos supermercados regionales, ya cuentan con este nuevo modelo logístico en sus estrategias para impulsar su *eCommerce*.

En última instancia, cabe destacar que de la exigente necesidad de los consumidores por recibir sus pedidos cuanto antes, surge el *Quick Commerce* o *Q-Commerce* como nueva práctica del *eCommerce*<sup>24</sup>.

En general, es un nuevo modelo de *delivery* que consiste en la entrega “ultrarrápida” de los pedidos a domicilio. Dija y Blok son los supermercados *online* que están impulsando esta tendencia en España, a través de *dark stores* y *riders* prometen entregar las compras en aproximadamente 10 minutos, además, contribuyen a la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente mediante la incorporación de vehículos eléctricos (bicicletas y motos) para realizar las entregas.

#### 4.3. *Social Commerce* para emocionar.

Como ya se ha visto anteriormente, en general las redes sociales son una parte esencial en el crecimiento de cualquier comercio electrónico, cada vez más las

---

<sup>23</sup> Dark stores: la pandemia acelera el boom del online. (5 de febrero de 2021). *Food Retail & shoppers*. Disponible en: [https://www.foodretail.es/retailers/dark-stores-retail-alimentacion-boom-online-pandemia\\_0\\_1517548257.html](https://www.foodretail.es/retailers/dark-stores-retail-alimentacion-boom-online-pandemia_0_1517548257.html)

<sup>24</sup> Nicolás, M. (6 de abril de 2021). Quick Commerce: the immediate logistics revolution. *Oleoshop*. Disponible en: <https://www.oleoshop.com/en/blog/quick-commerce-the-immediate-logistics-revolution#:~:text=It%20refers%20to%20those%20businesses,from%20the%20food%20delivery%20model.>

empresas adoptan estrategias y acciones de marketing en estos medios digitales para llegar a su público objetivo de manera personalizada.

Durante la pandemia, en el sector del *food retail* las redes sociales también han cobrado mucha importancia. Según los datos recogidos por Epsilon Technologies (2021), en este sector las interacciones totales y el factor viral han aumentado significativamente respecto a 2019. Gracias a la COVID, los *retailers* han replanteado los beneficios de fortalecer y optimizar su presencia en las redes sociales.

Dicho estudio establece que Instagram (68%) y Facebook (22%) son las redes sociales que más utilizan los distribuidores de alimentación. Respecto a Instagram, Mercadona encabeza el sector, siendo la enseña con más interacciones en canales externos (cuentas de terceros), y también con mayor porcentaje de viralidad. En segundo puesto se encuentra Carrefour, siendo la distribuidora con más interacciones dentro de su propia cuenta, y en la tercera posición LIDL. Entre estas tres empresas se concentra casi un 70% de la cuota mercado en Instagram; DIA, en cambio, se encuentra en sexto lugar por detrás de El Corte Ingles (4º) y ALDI (5º).

En Facebook se repite la misma situación, Mercadona de primero, luego Carrefour y en este caso LIDL se coloca en cuarta posición.

También el informe mencionado señala la tipología de contenidos más destacados en el *retail*. A partir de esas recomendaciones se pueden sacar conclusiones útiles del top 3, centrándonos únicamente en Instagram.

Para empezar, Mercadona de por sí es una marca que ocupa un lugar privilegiado en la mente del consumidor, por lo que no tiene muchas dificultades para generar tráfico. En consecuencia, dicha importancia ha hecho que los propios usuarios sean quienes promuevan la viralidad de Mercadona en la red social. Solo hay que ir a las publicaciones etiquetadas para ver como otras cuentas externas, sin ningún acuerdo a priori con la enseña, dedican tiempo en hacer publicaciones acerca de la calidad de los productos de Mercadona, en concreto de sus MDD (Marca de distribuidor). Por tanto, la gran ventaja que tiene es la excelente calidad percibida por los consumidores, creando así una comunidad de *Brand Lovers*, estos son los clientes que se vinculan de alguna forma con la marca.

En cuanto al tipo de contenido creado por la cuenta propia, es bastante variado, pero no resalta en comparación con las otras empresas, lo único destacable es la

importancia que se le da a temas relacionados con la conciencia social, en particular de la COVID-19 y del cuidado medioambiental.

Por otra parte, Carrefour también da importancia a las acciones RSC<sup>25</sup>, sobre todo en la alimentación saludable y el bienestar, para ello recurre a figuras o líderes de opinión en el tema. Lo más notable de Carrefour son las interacciones que genera con los usuarios, debido a que crea contenido mucho más participativo, por medio de sorteos, premios, incluso directos que incluyen sesiones de preguntas y respuestas.

Para terminar, LIDL humaniza muy bien el contenido de su cuenta, principalmente en los videos de Instagram TV (IGTV). Estos videotutoriales están enfocados principalmente a recetas y consejos de alimentación, además de que cuentan con la colaboración de varios embajadores de marca.

Otro dato interesante, es que Carrefour y LIDL si recurren a la publicidad a través de historias (*stories*); esto supone un recurso sencillo y flexible para las marcas, puesto que permite realizar una publicidad no invasiva para el usuario, dado que, en base a las métricas y analíticas de Instagram, permite ajustar los anuncios para que puedan llegar al target interesado.

Con todo, las tres enseñas tienen una buena comunicación bidireccional y muy cercana con los usuarios, esto se puede apreciar en el hecho de que contesten directamente las cuestiones planteadas por los usuarios en los comentarios.

#### 4.4. Marcas de fabricante.

Hasta ahora solo se han analizado los cambios en la manera de competir de las distribuidoras, sin embargo, para poder entender completamente la situación del *food retail* no se puede pasar por alto la importancia de los fabricantes (MDF).

De acuerdo con los resultados recogidos por la MPAC (2020), los consumidores españoles cada vez muestran menos interés por la dicotomía entre MDD y MDF en el momento de elegir un producto. Esta situación se debe a las dos conductas adoptadas por los *shoppers* ante la COVID, ya comentadas anteriormente; por un lado, están aquellos que como respuesta a la crisis actual se apoyan en el factor precio para

---

<sup>25</sup> Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Según el Observatorio de RSC, consiste en la dirección de la empresa centrada en el compromiso social y la transparencia de las acciones tomadas.

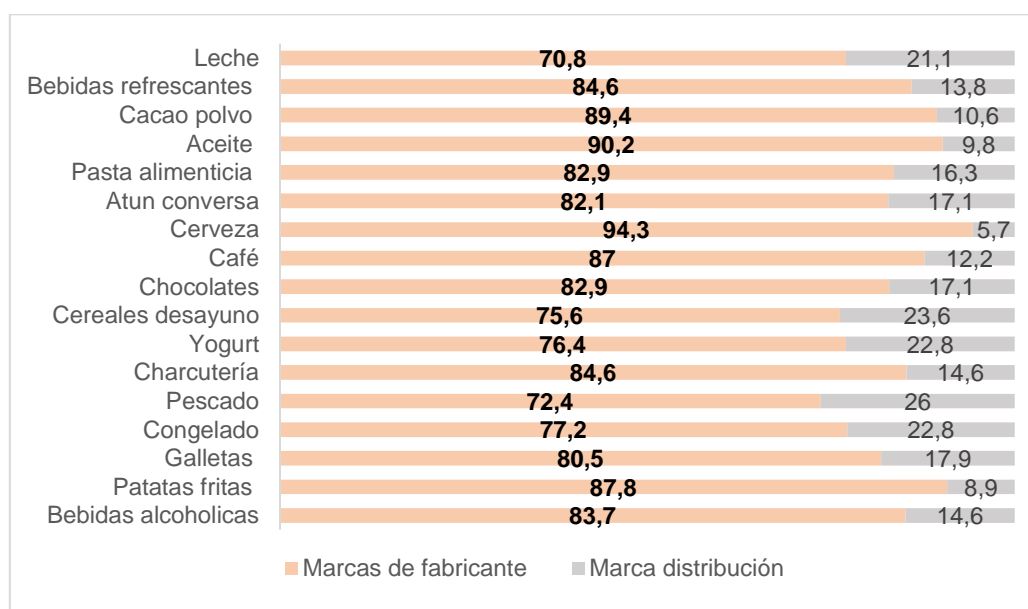


realizar sus compras; y, por otro lado, los *shoppers* que equiparan la calidad de los productos con la seguridad y la salud.

Cabe destacar que la MPAC también ha revelado que los consumidores quieren saberlo todo acerca del producto, en particular la producción y el origen de él. En menor intensidad, le dan importancia al compromiso social, medioambiental y animal de la empresa detrás de dicho producto. Todos estos aspectos pueden fomentar la confianza hacia las marcas.

Ahora bien, centrándonos únicamente en los factores de calidad y confianza, y a partir del último estudio realizado por Promarca y Focus (2021), se pueden sacar varias conclusiones relevantes.

Figura 10. Percepción de calidad entre MDD y MDF (categorías de alimentación).



Fuente: (Promarca y Focus, 2021)

El estudio mencionado declara que, dentro de las categorías de alimentación estudiadas, el 89,7% de los consumidores atribuyen mayor calidad a las MDF frente a las MDD; simultáneamente, al 94% de los consumidores le genera más confianza las MDF. Por tanto, aparentemente los consumidores pueden llegar a decantarse más por las MDF, sin embargo, esto no significa que en el momento de compra se vaya a elegir si o si a una marca de fabricante, debido a que existe un perfil de consumidor que controla sus gastos optando por productos con una buena relación calidad-precio.

De todas formas, por lo visto, la COVID-19 ha beneficiado en cierta manera a los fabricantes, sin embargo, Kantar determina que las MDD han sido las claras

ganadoras gracias a la gran oferta de estas marcas en los lineales y a que el 67% de los hogares españoles deciden qué marca comprar en los establecimientos<sup>26</sup>. Además, la consultora también añade que muchos *retailers* han estado limitando progresivamente la distribución de las innovaciones de las MDF<sup>27</sup>.

Por ello, gran parte de los fabricantes, a razón de estos hechos en el *retail* y a la difícil situación del sector HORECA, ha decidido apostar con más fuerza por el *eCommerce* para llegar sin intermediarios a aquellos clientes que si valoran la calidad y la confianza de sus productos. De esta forma, gracias a la pandemia se ha incrementado la importancia de los modelos *Direct to Consumer* (D2C o DTC).

Esta tendencia se puede apreciar en sectores como el de la cerveza, donde buena parte de sus ingresos habituales vienen del ocio y el turismo, pero que debido a la pandemia ha visto un colapso en las ventas. Por lo tanto, empresas como Mahou, Estrella Galicia y Damm han creado *eShops* oficiales donde los *brandlovers* y otros amantes de la cerveza, pueden comprar todas las referencias y tipos de cerveza ofrecidas por la marca. Además, en estos sitios web las marcas conectan emocionalmente con los usuarios contándoles su historia, cultura y valores.

Gracias al confinamiento, esta práctica fue todo un éxito, ya que, en algunos hogares, ansiosos por la necesidad de salir a la calle, pasaron su ocio en casa dando lugar a momentos de consumo indulgente o de placer.

De esta forma, internet les ha ofrecido estas marcas líderes en su categoría, la libertad para poder elegir cómo, dónde y a quién quieren llegar. Siendo el propio mercado quien determina el éxito de un producto; y al parecer en el sector de las cervezas los consumidores tienen claro sus ganadores, como se puede ver en la figura 10.

Sin embargo, a medida que el efecto COVID se atenúa, estas iniciativas pierden fuerza frente a la reactivación del consumo fuera del hogar, de hecho, hoy por hoy el 69% consumidores prefieren la cerveza en los bares<sup>28</sup>, pero el resto del porcentaje es el

---

<sup>26</sup> Mella, R., y Pérez, R. (1 de junio de 2021). El 67% de los españoles decide qué marcas comprar en las propias tiendas. *kantar*. Disponible en: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/el-67-de-los-espanoles-decide-que-marcas-comprar-en-las-propias-tiendas>

<sup>27</sup> Kantar Worldpanel. Radar de la Innovación 2019. (9 de junio de 2020). Disponible en: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Radar-de-la-Innovacin-2019>

<sup>28</sup> Análisis del consumo de cerveza: preferimos tomarla en los bares. (17 de febrero de 2021). *Food Retail & shoppers*. Disponible en: [https://www.foodretail.es/trendrinks/consumo-cerveza-pandemia-bar-hogar-gelt\\_0\\_1521147888.html](https://www.foodretail.es/trendrinks/consumo-cerveza-pandemia-bar-hogar-gelt_0_1521147888.html)

que importa, ya que estos son los consumidores que han cambiado sus hábitos por razón de la COVID.

## 5. CONCLUSIONES E IDEAS FINALES

Como se ha podido reflejar a lo largo de este trabajo, desde el punto de vista empresarial, la COVID es una gran catarsis que ha hecho que las empresas reconsideren objetivos, estrategias y prioridades de negocio; pero, por encima de todo, esta crisis también ha planteado un sinfín de oportunidades para que las empresas puedan crear valor con todo aquello con lo que interacciona. A partir de esta realidad, es apropiado recordar una de las grandes citas del físico Albert Einstein; *“sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía; sin crisis no hay méritos”*.

Bajo esta premisa, la pandemia ha propiciado un conjunto de circunstancias excepcionales que ha puesto a prueba al *food retail*, sobre todo en materia de comercio electrónico. Muchos negocios de este sector han visto más que nunca la importancia de tener presencia *online*, y en el caso de los que ya estaban en el *eCommerce*, han tenido que superar diversos retos para seguir mejorando.

Las grandes cadenas como Mercadona, Carrefour o Lidl, junto con el gran número de PYMEs en este país, han tenido que soportar bajo sus recursos y capacidades cuestiones no solo empresariales, sino también una gran responsabilidad social. De esta forma, solo aquellas empresas que hayan sido capaces de gestionar óptimamente la difícil situación de la COVID podrán considerarse como claros vencedores frente a la crisis.

Durante este trabajo, se ha recalcado la gran capacidad que el *eCommerce* ha otorgado a las empresas de solucionar y atender los nuevos problemas o las preocupaciones de los consumidores actuales; la seguridad, la salud y el mantener el contacto con el mundo, son algunas de las prioridades en los “nuevos consumidores”, y a partir de las cuales han cambiado sus formas de comprar, interactuar, pensar y consumir.

Gracias al confinamiento, el comercio electrónico de alimentos se ha convertido no solo en una opción de compra, sino que, en algunos casos en una preferencia, a razón de la conveniencia que aporta. Los consumidores han tenido la oportunidad o la excusa perfecta para reducir su reticencia por la compra de alimentos vía *online* de tal

forma que ya se ha roto el gran tabú u obstáculo del *eCommerce* en alimentación. Por consiguiente, cuanto más experiencia tengan los consumidores con los canales digitales, más se aventuran estos a tomar conductas mixtas en las que se combina y alterna el uso de canales *off* y *on*. Por lo tanto, como se ha podido demostrar en el presente trabajo, la omnicanalidad en los consumidores ya es un hecho presente que se intuye que en parte esta tendencia se vaya a consolidar en la sociedad.

Aun así, no hay que olvidar que el *eCommerce* de alimentación en España está a medio camino de desarrollo en comparación con otros países donde hay una mayor venta de alimentos *online*, como China y Reino Unido, los países líderes en este campo. También, es un hecho que en este 2021 y en adelante, el comercio electrónico de alimentos en España va a seguir creciendo, pero a menor ritmo al que se ha visto en 2020. No obstante, solo crecerá siempre y cuando las empresas tengan una mentalidad abierta a las nuevas tendencias y a las ideas disruptivas, sin perder la perspectiva de crear valor a largo plazo. Por este motivo, las decisiones hay que tomarlas ahora y siempre con visión a futuro, ya que lo peor sería relajarse mientras la crisis se atenúa poco a poco.

El sector *food retail* es el claro ejemplo de que, por parte de las empresas, trabajadores y consumidores, no se ha desaprovechado la crisis, efecto del gran aprendizaje y la resiliencia que sigue teniendo dicho sector durante la pandemia. La idea final en este trabajo es que los *retailers* de este sector si han sido capaces de dar soluciones estructurales a problemas estructurales.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Adigital y Sifdi. (2019). *España nación digital: una visión del estado de la digitalización en España*. Recuperado de: <https://www.naciondigital.net/>
- Alerce. (1 de marzo de 2019). *La última milla: qué es y por qué es importante en logística*. Alerce Group. Recuperado de: <https://www.alerce-group.com/es/nuestras-noticias/somos-noticia/la-ultima-milla-que-es-y-por-que-es-importante-en-logistica>
- Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados. (29 de junio de 2020). *IV Observatorio para la Evolución del Comercio Electrónico en Alimentación: Hacia la Proximidad Digital*. Recuperado de: <http://www.asedas.org/iv-observatorio-para-la-evolucion-del-comercio-electronico-en-alimentacion-hacia-la-proximidad-digital/>
- Azofra, C., Miranda, F., García, M., García, I., del Pino, A., Bonmatí, J. M., Sebastián, A., Moreno, R., Faces, F., de la Rica, P., Daimiel, P., García, C., Téllez, J. C., Nuño, A., Gimeno, D., Pérez, J., Molina, A., Navas, D., Foncillas, P.,... Barbarin, H. (2021). *Anuario de la innovación 2021: Tendencias del canal Alimentación*. Food Retail & Shoppers. Infocap. Recuperado de: <http://bit.ly/319LxYn>
- Brand Finance. (2020). *BrandBeta España 2021*. Recuperado de: <https://brandirectory.com/reports/brandbeta-espana-2021>
- Brezeanu, T. y Trifan, L. (2020). *Digital Darwinism and the importance of companies' adaptability*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/349724553\\_Digital\\_Darwinism\\_and\\_the\\_importance\\_of\\_companies%27\\_adaptability](https://www.researchgate.net/publication/349724553_Digital_Darwinism_and_the_importance_of_companies%27_adaptability)
- Caldart, A., Gifra, J., y Akhmedova, A. (2021). *La crisis de la COVID-19 en el sector de alimentación y bebidas. Impacto y futuro*. IESE. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0608>
- Carrefour. (2021). *2020 Annual Report*.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2021). *El comercio electrónico supera en España los 12.800 millones de euros en el tercer trimestre de 2020, un 2,5% más que el año anterior*. CNMC. Recuperado de: <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-tercer-trimestre-2020-cnmc-20210409>

- Contreras, G. (2008). Internet transactions and business models. *Sotavento M.B.A.*, 11, 114-119. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137650>
- Crecimiento del Gran Consumo a cierre de 2020. (1 de octubre de 2021). *Kantar Worldpanel*. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/NdP-Crecimiento-del-Gran-Consumo-a-cierre-de-2020>
- Cuotas de mercado de la distribución. (28 de marzo de 2021). *Kantar Worldpanel*. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot>
- Danielis, R., Rotaris, L., y Marcucci, E. (2010). Urban freight policies and distribution channels. *European Transport - Trasporti Europei*, 46(46), 114–146. Recuperado de: <https://www.openstarts.units.it/handle/10077/6169>
- Deloitte Digital. (mayo de 2020). *Consumidor año I d.C. El nuevo consumidor después del Covid-19*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/nuevo-consumidor-despues-del-covid-19.html>
- Deloitte. (junio de 2020). *El e-commerce y la distribución urbana de mercancías en España después del Covid-19*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/operaciones/Deloitte-ES-operaciones-Last-Mile-Punto-de-vista-covid-19.pdf>
- Durkheim, E. (1995). *The elementary forms of religious life*. The Free Press.
- El desconfinamiento revolucionar la distribución. (23 de junio de 2020). *Kantar Worldpanel*. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/El-desconfinamiento-revoluciona-la-distribucion>
- El eCommerce en España se dispara durante los tres primeros meses de 2021*. (19 de abril de 2021). Cadena de suministro. [https://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-comercio-electronico-en-espana-se-dispara-durante-los-tres-primeros-meses-de-2021/?ct=t%28Boletin+Logistica+210419\\_2%29&mc\\_cid=ae4149dcbd&mc\\_eid=741b1b5eb5](https://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-comercio-electronico-en-espana-se-dispara-durante-los-tres-primeros-meses-de-2021/?ct=t%28Boletin+Logistica+210419_2%29&mc_cid=ae4149dcbd&mc_eid=741b1b5eb5)
- El e-commerce y los super regionales se consolidan como los canales que más crecen en 2020. (17 de noviembre de 2020). *Kantar*. Recuperado de: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/gran-consumo/el-ecommerce-y-los-super>

regionales-se-consolidan-como-los-canales-que-mas-crecen-en-2020?par=es/Noticias/El-e-commerce-y-los-super-regionales-crecen-en-2020

El Observatorio Cetelem. (2020). *ECOMMERCE 2020: E-2020 EL AÑO DEL ECOMMERCE*. Recuperado de: <https://elobservatoriocetelem.es/observatorio-cetelem-ecommerce-2020>

*elEconomista*. (30 de septiembre de 2020). 'E-commerce' en pleno auge. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/premium/pdf.php?idPDF=11016>

Epsilon Technologies. (2020). *Panel Icarus Analytics-2020*.

Fernandez, S., Jenkins, P., y Vieira, B. (2020, 24 julio). *Europe's digital migration during COVID-19: Getting past the broad trends and averages*. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/europes-digital-migration-during-covid-19-getting-past-the-broad-trends-and-averages>

Flavián, C., Gurrea, R., y Orús, C. (2020). Journal of Retailing and Consumer Services Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101923. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101923>

GoDaddy. (2020). *¿Tu negocio tiene web? Oportunidades y retos que plantea el entorno digital a los autónomos y pequeñas empresas de España en 2020*. Recuperado de: <https://es.godaddy.com/blog/wp-content/uploads/Informe-2020-ES-Digital.pdf>

González, F. (julio de 2019). *Dark stores. La problemática de la última milla*. esic rethink. Recuperado de: <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/dark-stores-la-problematica-de-la-ultima-milla>

Hootsuite. (2021). *Social Trends 2021*. Recuperado de: [https://www.tom.travel/wp-content/uploads/2020/11/SocialTrends2021\\_Report\\_en.pdf](https://www.tom.travel/wp-content/uploads/2020/11/SocialTrends2021_Report_en.pdf)

IAB Spain y Elogia. (2020). *Covid19 como acelerador de la sociedad digital*. Recuperado en: <https://blog.elogia.net/descargar-estudio-covid19-cosumo-online-ecommerce>

IAB Spain y Elogia. (2020). *Estudio Anual eCommerce España 2020*. Recuperado de: <https://elogia.net/estudio-anual-ecommerce-2020-iab-by-elogia/>

IAB Spain. (5 de mayo de 2021). *IAB Spain - Presentación Estudio Anual de Redes Sociales* [Archivo de Vídeo]. YouTube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=nFHaGVkyspl>

Instituto Nacional de Estadística. (junio de 2020). *El salto del comercio electrónico*. Colección Cifras INE. Recuperado de: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE)

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley Sons Inc.

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley Sons Inc.

Kütz, M. (2016). *Introduction to E-Commerce: Combining Business and Information Technology*. (1ª ed.). Recuperado de: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/1c74f035/files/uploaded/introduction-to-e-commerce.pdf>

Martín, P. (2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/universidadcomplutense/49474?page=257>

Martínez, M. D. M., Fernandez, S., Francés, D., y Marcos, I. (2020, 4 junio). *Spain after COVID-19: From resilience to reimagination*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/spain-after-covid-19-from-resilience-to-reimagination>

McKinsey & Company. (2021) *Disruption&Uncertainty. The State of Grocery Retail*. Recuperado de: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20path%20forward%20for%20european%20grocery%20retailers/disruption-and-uncertainty-the-state-of-grocery-retail-2021-europe-final.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20path%20forward%20for%20european%20grocery%20retailers/disruption-and-uncertainty-the-state-of-grocery-retail-2021-europe-final.pdf)

Mercadona (2020). *Memoria Anual 2020*.

Mesa Participación Asociaciones de Consumidores. (2020). *Encuesta de Hábitos de Consumo 2020*. Recuperado de: [https://www.mesaparticipacion.com/\\_estudio\\_sobre\\_habitos\\_de\\_consumo\\_2020](https://www.mesaparticipacion.com/_estudio_sobre_habitos_de_consumo_2020)



- MIRAKL. (marzo de 2021). *Enterprise Marketplace Index*. Recuperado de: <https://www.mirakl.com/mirakl-resources/>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020). *El comercio electrónico B2C en España 2019*. e-NIPO: 094-20-090-0.
- Paredes, G. y Calle, J. I. (abril de 2020). *Cómo implementar social commerce*. Deloitte Digital. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/about-deloitte/cl-gu%C3%ADa-para-emprendedores.pdf>
- Promarca y Focus. (10 de febrero 2021). *Estudio de percepción de calidad y confianza de las Marcas de Fabricante en el consumidor*. ProMarca Spain. Recuperado de: <https://www.promarca-spain.com/estudio-de-percepcion-de-calidad-y-confianza-de-las-marcas-de-fabricante-en-el-consumidor/>
- Punto de Fuga. (2021). *Anticipando la nueva normalidad (2ª oleada de la investigación internacional)*. Recuperado de: <http://puntodefuga.es/somos-conocimiento/anticipando-la-nueva-normalidad-2%C2%AA-ola-estudio-internacional>
- Purcărea, T. (2018). *Conversational Commerce, New Marketing Tactics, CX, Loyalty and Emotions*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/324755102\\_Conversational\\_Commerce\\_New\\_Marketing\\_Tactics\\_CX\\_Loyalty\\_and\\_Emotions](https://www.researchgate.net/publication/324755102_Conversational_Commerce_New_Marketing_Tactics_CX_Loyalty_and_Emotions)
- Sánchez, S. (17 de enero de 2021). La pandemia llena la caja de los supermercados. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2021-01-16/la-pandemia-llena-la-caja-de-los-supermercados.html>
- Sendcloud y Nielsen. (2020). *Estudio Ecommerce: descifrando la mente del consumidor*. Recuperado de: <https://www.sendcloud.es/wp-content/uploads/2020/09/Estudio-Ecommerce-Sendcloud-2020-2021.pdf>
- Siebel, T. M. (2001). *Principios de e-business*. Granica. [https://books.google.es/books/about/Principios\\_del\\_E\\_Business.html?id=flwadA2lDEwC&redir\\_esc=y](https://books.google.es/books/about/Principios_del_E_Business.html?id=flwadA2lDEwC&redir_esc=y)
- Somalo, I. (2017). *El Comercio Electrónico "Una guía completa para gestionar la venta online"*. Esic. Madrid.

- Statista. (20 de mayo de 2021). Spain: retail e-commerce revenue forecast from 2017 to 2025. *Statista*. Recuperado de: <https://www-statista-com.bucm.idm.oclc.org/forecasts/478076/e-commerce-revenue-forecast-in-spain>
- Statista. (31 de marzo de 2021). Ingresos declarados de Amazon en España entre 2010 y 2020 (en millones de euros). *Statista*. Recuperado de: <https://es-statista-com.bucm.idm.oclc.org/estadisticas/527701/ingresos-declarados-de-amazon-en-espana/>
- Survey: Spanish B2B decision maker response to COVID-19 crisis*. (20 de octubre de 2020). McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-spanish-b2b-decision-maker-response-to-covid-19-crisis>
- Tandem Up. (2020). *Estudio Marketplaces 2020: el nuevo canal refugio para el comercio online*. Recuperado de: <https://tandemup.net/descarga-estudio-marketplaces-2020/>
- Taniguchi, E. (2001). *City logistics. Infrastructure planning review*. 18(1), 1-16. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/274282293\\_City\\_Logistics](https://www.researchgate.net/publication/274282293_City_Logistics)
- Vergara, M. y Galán, B. (2020). *Cambio de canal: priorizando el e-commerce*. Accenture. Recuperado de: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-Channel-Shift-Prioritizing-Digital-Commerce-ES.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-Channel-Shift-Prioritizing-Digital-Commerce-ES.pdf)
- Viejo, N. (2016). *Factores condicionantes y consecuencias del comportamiento de compra omnicanal en el sector detallista* [Tesis de Doctorado, Universidad de Oviedo]. CORE.
- VIKO, GREY y The Retail Factory. (16 de abril de 2015). *El Consumidor Actual Es Omnishopper*. Omnishopper. Recuperado de: <http://omnishopper.net/>